

Bien-être au travail

Concepts, méthodes et pluridisciplinarité

Le **bonheur** au travail : Risques et opportunités. Michel Guillemin / Vers une conceptualisation intégrative des mécanismes explicatifs liant la **santé psychologique** à la performance de tâche et innovante au travail. Jean-Simon Leclerc, Viviane Masciotra, Jean-Sébastien Boudrias et Francesco Montani / Facteurs de **risques psychosociaux** et état de santé du personnel hospitalier : Une étude comparative dans un centre hospitalier universitaire français. Nicoleta Lesueur, Jean-François Gehanno, Angélique Lefebvre, François Michelot, Ariane Leroyer et Laetitia Rollin / Risques psychosociaux et **qualité de vie** au travail : Une articulation au prisme du droit et d'une approche éthique. Loïc Lerouge / Identité professionnelle et **bien-être psychologique** au travail : Effet médiateur de l'affirmation de soi positive. Murielle Ntsame Sima et Natalia Telles-Homberger / **Engagement** et bien-être au travail : Développement du Profil Organisationnel Positif. Ilona Boniwell, Evgeny Osin et Justine Chabanne.

Sciences et Bonheur

Directeur de ce numéro

Laurent Sovet (Université de Paris, France)

Rédacteur en chef

Gaël Brulé (Université de Genève, Suisse)

Comité de rédaction

Justine Chabanne (Positran, France)

Antonia Csillik (Université Paris Nanterre, France)

Pascale Haag (EHESS, France)

Rémy Pawin (Lycée Louise Michel, France)

Laurent Sovet (Université de Paris, France)

Emmanuel Wassouo (Université de Paris, France)

Thibaud Zuppinger (Université d'Amiens, France)

Comité éditorial

Ilona Boniwell (Positran, France et Université Anglia Ruskin, Royaume-Uni)

Charles Martin-Krumm (École de Psychologues Praticiens, France)

Thierry Nadisic (EM Lyon, France)

Rebecca Shankland (Université Grenoble Alpes, France)

Selecteurs du numéro

Caroline Arnoux-Nicolas (Université Paris-Nanterre, France)

Laure Guilbert (Université Paul Valéry Montpellier 3, France)

Vincent Grosjean (Institut National de Recherche et de Sécurité, France)

Félicien Lemaire (Université d'Angers, France)

Nambè Pabsam Mama (Université de Lomé, Togo)

Koorosh Massoudi (Université de Lausanne, Suisse)

Robert Ngueutsa (Université Bourgogne Franche-Comté, France)

Samuel Nyock Ilouga (Université de Yaoundé 1, Cameroun)

Rebecca Shankland (Université Grenoble Alpes, France)

Emmanuel Wassouo (Université de Paris, France)

Franck Zenasni (Université de Paris, France)

Sommaire

Laurent Sovet Kaléidoscope : Introduction au numéro thématique « Bien-être au travail : Concepts, méthodes et pluridisciplinarité »	p. 7
Michel Guillemin Le bonheur au travail : Risques et opportunités	p. 11
Jean-Simon Leclerc, Viviane Masciotra, Jean-Sébastien Boudrias et Francesco Montani Vers une conceptualisation intégrative des mécanismes explicatifs liant la santé psychologique à la performance de tâche et innovante au travail	p. 30
Nicoleta Lesueur, Jean-François Gehanno, Angélique Lefebvre François Michelot, Ariane Leroyer et Laetitia Rollin Facteurs de risques psychosociaux et état de santé du personnel hospitalier : Une étude comparative dans un centre hospitalier universitaire français	p. 54
Loïc Lerouge Risques psychosociaux et qualité de vie au travail : Une articulation au prisme du droit et d'une approche éthique	p. 73
Murielle Ntsame Sima et Natalia Telles-Homberger Identité professionnelle et bien-être psychologique au travail : Effet médiateur de l'affirmation de soi positive	p. 86
Ilona Boniwell, Evgeny Osin et Justine Chabanne Engagement et bien-être au travail : Développement du Profil Organisationnel Positif	p. 107
Thierry Nadisic Recension de « 21 leçons pour le XXI ^{ème} siècle » de Yuval Noah Harari (Albin Michel, 2018)	p. 140
Laurent Sovet Recension de « Le boulot qui cache la forêt » de Mickaël Mangot (Larousse, 2018)	p. 141
Mathilde Moisseron-Baudé Recension de « Le management juste : Agir pour favoriser les sentiments de justice au travail » de Thierry Nadisic (PUG-UGA, 2018)	p. 143

Laurent Sovet

Kaléidoscope : Introduction au numéro thématique « Bien-être au travail : Concepts, méthodes et pluridisciplinarité »

Le bien-être au travail s'est progressivement imposé dans les discours et les débats au cours des dernières années. Il suffit de saisir « bien-être au travail » dans un moteur de recherche pour obtenir des résultats foisonnents. Il peut s'agir notamment de conseils à destination des organisations ou des travailleurs, de témoignages, de rapports, de sondages variés ou encore d'éléments de définition dont l'ancre scientifique est souvent discutable. Le bien-être au travail s'accompagne fréquemment d'autres termes comme bonheur, épanouissement, santé mentale, sens ou encore qualité de vie au travail. Nous pouvons aussi l'observer en creux à travers les risques psychosociaux, l'épuisement professionnel, la perte de sens, le stress ou encore la souffrance au travail. La diversité de ce vocabulaire rend compte du flou conceptuel qui entoure le bien-être au travail où facettes, causes et conséquences peuvent abusivement se confondre. Ce sujet n'est pas seulement un effet de mode et comporte des implications majeures au niveau économique, social et sanitaire (Dewe & Cooper, 2012). Dans ce contexte, définir et conceptualiser le bien-être au travail constituent des enjeux essentiels pour comprendre sa nature, son impact et son dynamisme sur les individus et sur les organisations (Sovet, 2016).

Selon l'Organisation Internationale du Travail, « le bien-être au travail concerne tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et de la sécurité de l'environnement physique, à la manière dont les employés perçoivent leur travail, leurs conditions de travail, le climat au travail et l'organisation de travail » (2009). Cette définition laisse entrevoir le bien-être au travail comme un concept multidimensionnel qui se compose aussi bien d'éléments objectifs relevant des caractéristiques physiques et organisationnelles que d'éléments subjectifs relevant de la perception de l'individu vis-à-vis des caractéristiques de son emploi et de l'entreprise dans laquelle il travaille. D'un point de vue scientifique, le bien-être au travail est un objet d'étude pluridisciplinaire où l'élaboration d'une définition exhaustive et consensuelle reste complexe (Bliese et al., 2017 ; Danna & Griffin, 1999 ; Sarnin et al., 2015 ; Schulte & Vainio, 2010 ; Sovet, 2016). L'objectif de ce numéro thématique est de mettre en perspective ce débat conceptuel et pluridisciplinaire autour du bien-être au travail. À la lecture des six articles sélectionnés, plusieurs axes conceptuels et méthodologiques tendent à émerger.

En premier lieu, il ressort que les termes de « risques psychosociaux au travail » et « qualité de vie au travail » sont souvent invoqués comme angle d'approche pour concevoir et analyser le bien-être au travail dans une perspective individuelle et organisationnelle. D'ailleurs, ce n'est pas un hasard si nous retrouvons même une co-occurrence de ces deux termes dans l'article de Loïc Lérouge (2020) qui propose les décrypter et de les circonscrire sous l'angle du droit et de l'éthique. Dans l'article de Michel

Guillemin (2020), les enjeux et les stratégies managériales au sein des organisations sont discutés avec une visée critique où l'appropriation des préconisations scientifiques pour agir efficacement sur les risques psychosociaux au travail. Enfin, un article collectif de Nicoleta Lesueur, Jean-François Gehanno, Angélique Lefebvre, François Michelot, Ariane Leroyer et Laetitia Rollin (2020), les conséquences des facteurs de risques psychosociaux sur l'état de santé sont examinées auprès d'un échantillon représentatif du personnel d'un centre hospitalier universitaire en France.

Le deuxième axe structurant de ce numéro thématique est celui de la modélisation de la complexité conceptuelle et des mécanismes inhérents au bien-être au travail. Ces contributions se caractérisent un enjeu important dans la définition des termes utilisés et des nuances à expliciter et à prendre en compte pour penser un tel objet d'étude. L'article de Jean-Simon Leclerc, Viviane Masciotra, Jean-Sébastien Boudrias et Francesco Montani (2020) vise à proposer un modèle intégratif des mécanismes sous-jacents aux liens entre santé psychologique, performance de tâche et innovante au travail. La démarche s'appuie sur une analyse relativement dense de la littérature scientifique couvrant plusieurs décennies de recherches au sein des organisations. L'article de Ilona Boniwell, Evgeny Osin et Justine Chabanne (2020) met à l'épreuve un modèle théorique de l'engagement et du bien-être au travail en conduisant une étude sur sa validité factorielle auprès d'un large échantillon de personnes en activité professionnelle. Enfin, l'article de Murielle Ntsame Sima et Natalia Telles-Homberger (2020) porte plus spécifiquement sur

le bien-être psychologique au travail et la façon dont l'identité professionnelle et l'affirmation positive de soi agissent et interagissent sur celui-ci.

De manière transversale, il ressort de ces différentes contributions la nécessité de circonscrire et d'opérationnaliser le bien-être au travail en vue de l'étudier. Il peut s'agir de santé psychologique au travail (Leclerc et al., 2020), de bien-être psychologique au travail (Ntsame Sima & Natalia Telles-Homberger, 2020), d'engagement au travail (Boniwell et al., 2020), ou encore de facteurs de risques psychosociaux (Guillemin, 2020 ; Lerouge, 2020 ; Lesueur, 2020). Quel que soit l'ancrage disciplinaire, la posture épistémologique ou l'approche méthodologique, le bien-être au travail est encore difficile à concevoir comme un objet d'étude unifié sur lequel une analyse globale et multi-niveau pourrait être réalisée (Sovet, 2016). Des consensus la croisée des enjeux pratiques et scientifiques sont encore à trouver pour avancer dans cette direction à l'image de ce que l'on retrouve actuellement dans la littérature scientifique sur le sens au travail (Sovet & Bernaud, 2019). L'articulation du bien-être au travail entre des indicateurs objectifs et subjectifs (Lerouge, 2020) et entre des enjeux individuels et organisationnels (Guillemin, 2020) nécessite d'avancer vers des modèles plus complexes, dynamiques et multivariés (Bakker, 2015 ; Bliese et al., 2017 ; Boniwell et al., 2020 ; Leclerc et al., 2020 ; Ntsame Sima & Natalia Telles-Homberger, 2020 ; Sovet, 2016).

Suivant les perspectives soulevées par Guillemin (2020), ce dialogue des disciplines et des communautés s'avère indispensable : « la recherche ne doit

pas se limiter à la psychologie et à la philosophie, mais doit impliquer de nombreux autres chercheurs, tant sur le plan de la santé au travail (ergonomie, psychodynamique, médecine, etc.) que sur celui du management, de la gestion des ressources humaines, de l'organisation du travail ainsi que sur celui de la sociologie » (p. 25).

À la lecture de chaque article, nous pouvons facilement percevoir que l'étendue des connaissances est vaste à l'intersection de concepts théoriques, de pratiques organisationnelles et d'un cadre légal. Des démarches de synthèse sont et de décryptage indispensables pour en saisir pleinement les enjeux (Bliese et al., 2017). À ce titre, nous pouvons saluer la contribution réalisée par Leclerc et al. (2020) autour de la conceptualisation théorique de la santé psychologique du travail et de Lerouge (2020) autour du cadre légal entourant la santé au travail. La force de ce numéro thématique dédié au bien-être au travail est d'apporter des points de repères pluridisciplinaires pour aborder cet objet d'étude.

CONFLITS D'INTÉRÊT

L'auteur ne déclare aucun conflit d'intérêt.

BIBLIOGRAPHIE

Bakker, A. B. (2015). Towards a multi-level approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 839–843. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071423>

Bliese, P. D., Edwards, J. R., & Sonnentag, S. (2017). Stress and well-being at

work: A century of empirical trends reflecting theoretical and societal influences. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 389–402.

<https://doi.org/10.1037/apl0000109>

Boniwell, I., Osin, E., & Chabanne, J. (2020). Engagement et bien-être au travail : Développement du Profil Organisationnel Positif. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 107-139.

Bureau International du Travail (2009). Workplace well-being. http://www.ilo.org/safe-work/info/WCMS_118396/lang--en/index.htm

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>

Dewe, P., & Cooper, C. (2012). Well-being and work: Towards a balanced agenda. Palgrave-MacMillan.

Guillemin, M. (2020). Le bonheur au travail : Risques et opportunités. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 11-29.

Leclerc, J.-S., Masciotra, V., Boudrias, J.-S., & Montani, F. (2020). Vers une conceptualisation intégrative des mécanismes explicatifs liant la santé psychologique à la performance de tâche et innovante au travail. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 30-53.

Lerouge, L. (2020). Risques psychosociaux et qualité de vie au travail : Une articulation au prisme du droit et d'une approche éthique. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 73-86.

Lesueur, N., Gehanno, J.-F., Lefebvre, A., Michelot, F., Leroyer, A., & Rollin, L. (2020). Facteurs de risques psychosociaux et état de santé du personnel hospitalier : Une étude comparative dans un centre hospitalier universitaire français. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 54-72.

Ntsame Sima, M., & Telles-Homberger, N. (2020). Identité professionnelle et bien-être psychologique au travail : Effet médiateur de l'affirmation de soi positive. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 86-106.

Sarnin, P., Kouabenan, D. R., Bobillier Chaumon, M.-É., Dubois, M., & Vacherand-Revel, J. (Éds.) (2015). Santé et bien-être au travail. L'Harmattan.

Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work: Overview and perspective.

Scandinavian Journal of Work, Environment, & Health, 36(5), 422-429.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>

Sovet, L. (2016). Mesurer et modéliser le bien-être au travail. In J.-L. Bernaud, D. Desrumaux, & D. Guédon (Éds.), *Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs* (pp. 53-65). Dunod.

Sovet, L., & Bernaud, J.-L. (2019). Repères et débats conceptuels sur la psychologie du sens. In J.-L. Bernaud, L. Lhotellier, L. Sovet, C. Arnoux-Nicolas, & P. de Maricourt (Éds.), *Sens de la vie, sens du travail : Pratiques et méthodes d'accompagnement en éducation, travail et santé* (pp. 13-28). Dunod.

PRÉSENTATION DE L'AUTEUR

Laurent Sovet

Laboratoire de Psychologie et d'Ergonomie Appliquées (LaPEA, UMR_T 7708), Université de Paris, France

Ses recherches s'inscrivent dans le champ de l'orientation tout au long de la vie et se structurent autour de trois axes : conceptualisation des compétences à s'orienter, accompagnement au sens et évaluation de l'efficacité des pratiques en orientation. Il s'intéresse également à la modélisation du bien-être et du sens au travail.

Contact : laurent.sovet@u-paris.fr

Pour citer cette recension :

Sovet, L. (2020). Kaléidoscope : Introduction au numéro thématique « Bien-être au travail : Concepts, méthodes et pluridisciplinarité ». *Sciences & Bonheur*, 4(1), 7-10.

Michel Guillemin

Le bonheur au travail : Risques et opportunités

Happiness at work: Risks and opportunities

RÉSUMÉ

C'est dans la perspective du bien-être subjectif au travail que cet article traite du bonheur et de son émergence dans le monde du travail. Il est clair que l'une des raisons principales de cette émergence réside dans le fait que la souffrance au travail ne cesse d'augmenter et qu'elle appelle à un réveil des consciences et à l'expression de plus en plus forte des aspirations de plus en plus forte des individus concernés et en particulier des jeunes générations. Après un survol des mesures qui sont prises actuellement dans certaines entreprises, pour répondre à ces aspirations, il reste à comprendre pourquoi la situation ne s'améliore pas, malgré toutes les connaissances et les évidences scientifiques et économiques accumulées jusqu'ici. Cet article présente les risques et les opportunités se profilant dans les entreprises qui mettent en place des stratégies de promotion du bonheur au travail. C'est sur le plan éthique que se situent principalement les risques, si les objectifs réels de l'entreprise (rendement, économie) sont travestis en mesures apparemment humanistes. Quant aux opportunités, elles apparaissent très prometteuses tant sur le plan personnel des individus que sur le plan de l'entreprise

et de la société, dont la « bonne santé » ne peut être qu'améliorée.

MOTS-CLÉS

Bien-être ; Santé globale ; Responsables du bonheur ; Enjeux éthiques ; Salutogénèse.

ABSTRACT

In this paper, happiness is considered as a subjective feeling of well-being that may be threatened or promoted at the workplaces where this aspect has recently emerged. It is obvious that one of the main reasons to explain this emergence is the fact that suffering at work continues to increase and triggers awareness and craving for better working conditions especially for the younger generation. After a quick review of the measures some companies are taking to cope with these aspirations, it remains to understand why the global situation is not improving in spite of the knowledge and the scientific evidences accumulated up to now. This paper presents risks and opportunities looming ahead for companies that promote happiness at work through different strategies. Risks mainly occur at the ethical level when the real objectives of the company (benefits, productivity) disguise as apparently humanist measures. As to the opportunities, they look very promising both on a personal level and on a collective level for the company and for society whose "good health" can only be improved.

KEYWORDS

Well-being; General health; Chief happiness officer; Ethical issues; Salutogenesis.

1. INTRODUCTION

Sans faire l'impasse sur le « malheur au travail », thème qui prédomine actuellement et qui traduit un mal-être général dans notre société – déjà largement documenté scientifiquement (Pezé, 2008) – il vaut la peine de braquer le projecteur sur le « bonheur au travail » qui mérite d'être clarifié et approfondi, car il ouvre des perspectives insuffisamment analysées, qu'elles soient prometteuses ou inquiétantes.

Après avoir clarifié la notion de « bonheur au travail » et résumé la situation actuelle principalement là où ce thème émerge dans un monde du travail en grande souffrance, nous analyserons les enjeux et les défis majeurs qui se cachent sous cette évolution.

Pour ne pas se perdre dans cette démarche, parmi la « jungle » des informations à ce sujet, l'objectif sera de rester dans une perspective scientifique, à la recherche des faits et des faits attestés par des travaux de recherche ou démontrés par des études approfondies, sans s'aventurer dans des considérations subjectives (Guillemin, 2018) et de sélectionner quelques éléments-clés de ce très vaste thème. Ainsi, le regard le plus objectif possible (!) que nous nous proposons de poser sur la question du bonheur au travail par une approche inédite, permettra de mieux percevoir pourquoi ce thème a émergé ces dernières années et quels enjeux il représente soit sous forme de risques de perversion, soit

d'opportunités d'ouverture vers une conception du travail et du bien-être qui répond aux attentes de plus en plus fortes qui caractérisent le monde du travail actuel.

2. QU'ENTEND-T-ON VRAIMENT PAR « BONHEUR AU TRAVAIL » ?

À en croire ce que nous disent les médias et les réseaux sociaux, le « bonheur au travail » est lié à certaines conditions de travail, telles celles où les collaborateurs sont choyés sur tous les plans, qu'il s'agisse des horaires de travail, des possibilités de détente, d'aide à l'organisation de sa vie privée (enfants, télétravail, etc.), de rencontres conviviales avec les collègues, de sorties en groupe, de coaching anti-stress, de locaux accueillants et de bien d'autres choses encore. Pour réaliser, coordonner et animer tout cela sont apparus des « Chief Happiness Officers » (Responsables du bonheur, dont nous reparlerons plus loin) ainsi qu'une nuée d'« experts » et de coachs qui se disent en capacité d'aider les entreprises dans cette démarche.

À noter que sur le plan scientifique, les recherches sur le lien entre le bonheur et le travail semblent avoir débuté dans les années trente (Zelenski et al., 2008), dans les domaines de la sociologie et de la psychologie et ont confirmé qu'il y avait un lien entre le bonheur dans son travail et la satisfaction de son existence (Tait et al., 1989 ; Rice et al., 1980). Il est intéressant de constater que le domaine de la santé au travail, dont les objectifs se sont focalisés jusqu'ici presque exclusivement sur les maladies et les risques professionnels, est relativement absente

du débat (et des recherches scientifiques) alors que c'est dans ce vaste champ pluridisciplinaire qu'on trouve les connaissances et les compétences pour, non seulement assainir les conditions de travail, mais aussi pour les rendre sources de bien-être. Pour illustrer cela, il suffit de constater que sur les 37 commissions scientifiques de la Commission Internationale de la Santé au Travail (CIST) – qui est LA référence scientifique du domaine – aucune n'est consacrée au bien-être au travail¹. Des signes de changements et d'ouverture sont apparus récemment (Chari et al., 2018).

Il apparaît donc nécessaire de préciser dans un premier temps, ce que signifie « bonheur au travail ». Le bonheur se définit, dans le langage courant, comme un état de complet bien-être, de satisfaction, de plénitude, de jouissance. Cet « état » est finalement très personnel car il est ressenti en fonction de notre propre histoire, de nos valeurs, de notre culture, de nos aspirations profondes, de notre environnement, etc. et parler de « bonheur au travail » n'est donc probablement pas très approprié puisqu'il s'agit d'une notion à forte connotation personnelle et non d'une notion collective partagée de la même manière par tout le monde. En fait, le « bonheur au travail » se réfère plutôt au bien-être subjectif, à la satisfaction ou à la qualité de vie au travail qui sont des notions plus générales et moins individuelles. C'est d'ailleurs dans cette acception que l'Organisation des Nations Unies publie périodiquement son rapport mondial sur le bonheur (ONU Info, 2011) et nous

adopterons cette conception pour cet article. Notons au passage que le choix de garder un mot aussi « fort » pour parler d'une notion plus « modeste », présente l'avantage d'avoir ainsi une vision, c'est-à-dire un état idéal vers lequel on tend, qui ne sera probablement jamais atteint, mais qui donne l'axe et la direction vers laquelle avancer.

3. SITUATION ACTUELLE

Ce n'est que tardivement que la promotion de la santé et le bien-être au travail ont émergé dans le champ de la santé au travail, ce qui explique pourquoi d'autres acteurs se sont emparés du sujet dès qu'il est apparu, mais cela dans un contexte « non-cadré », relativement flou, où le domaine de la santé au travail ne s'est pas vraiment profilé.

3.1 Démarches d'amélioration

Ces démarches ont pris différentes formes qui restent encore limitées et sont parfois contestables.

La promotion de la santé à la place de travail dans les entreprises a fait son apparition il y a une quinzaine d'années, dans la foulée d'une évolution générale et non spécifiquement liée au travail, avec la Déclaration de Luxembourg, dans le cadre de l'Union Européenne (European Network for Workplace Health Promotion, 2007). Elle a été favorablement accueillie par les employeurs, car il s'agissait d'une démarche hors du cadre légal, c'est-à-dire sans contraintes et contrôles d'aucune sorte. Durant une première période, l'accent a été mis sur l'encouragement à un bon comportement individuel sur le plan du tabac, de

¹<http://www.icohweb.org/site/scientific-committees.asp>

l'alcool, de l'alimentation, de l'exercice physique, etc.

Il est assez rapidement apparu que cette approche ne pouvait moralement pas précéder la promotion de bonnes conditions de travail. On ne peut pas recommander aux collaborateurs d'adopter un comportement sain, s'ils sont dans un environnement de travail mal-sain. C'est alors que le rapprochement avec les professionnels de la santé au travail s'est opéré pour prendre en compte les conditions de travail, avec une collaboration variable, souvent limitée à la psychologie du travail ou à l'ergonomie. En Suisse la gestion de la santé en entreprise » (GSE) est apparue sous ce label et a rencontré un certain succès (Fédération Suisse des Psychologues). Un réseau européen s'est constitué dans le but d'harmoniser les approches et les activités dans les différents pays (European Network for Workplace Health Promotion).

Différentes méthodes de la gestion du stress, se sont développées et certaines sont devenues très populaires telle celle Kabat-Zinn (2009). Les cours de réduction du stress par la pleine conscience (MBSR : Mindfulness-Based Stress Reduction) ont proliféré et ont touché, dans un premier temps, principalement les managers, mais se sont étendus ensuite largement à tout le monde. Ici aussi un problème éthique se pose pour des raisons analogues à celles invoquées plus haut : est-il correct de renforcer sa résistance au stress avant d'assainir les conditions de travail qui le provoque ?

Le management s'est aussi intéressé à la satisfaction au travail en adoptant de nouvelles formes d'organisation, basées

sur la bienveillance, la confiance, le dialogue, où l'humain est au centre des valeurs de l'entreprise (Laloux, 2015 ; Le-comte, 2016 ; Migeon, 2018). De nouveaux systèmes organisationnels ont été introduits pour s'adapter aux nouvelles technologies, aux profondes mutations et évolutions culturelles, pour redonner du sens au travail et s'appuyer sur l'intelligence collective (Matthey-Doret & Pétermann, 2018). Il faut reconnaître que cette prise de conscience du management et ce changement de cap ne concernent actuellement qu'une petite minorité d'entreprises, mais ils correspondent à un réel besoin. De timides progrès apparaissent dans certaines entreprises pour alléger les traditionnels systèmes de contrôle (présence, qualité, performance, rendement, etc.), de reporting, de certifications diverses, etc. qui se sont révélés fort peu rentables en regard du temps et des ressources qu'ils mobilisent, pour ne pas parler de la démotivation et de la surcharge de travail qu'ils provoquent (Dupuy, 2015).

À noter que les écoles de management commencent à s'ouvrir à ces dimensions humaines qu'elles introduisent dans leurs cursus. Ainsi à Grenoble, la chaire « Paix économique, mindfulness et bien-être au travail »² et la fameuse école internationale de Lausanne (IMD : International Institute for Management Development³) ont introduit dans leur enseignement ces nouvelles valeurs déterminantes pour les futures générations de managers. A l'INSEAD de Fontainebleau, le Professeur Henri-Claude de Bettignies⁴ s'est attaché à promouvoir de nouvelles visions d'ouverture et d'éthique dans la

² <https://www.grenoble-em.com/>

³ <https://www.imd.org/>

⁴ <https://philoma.org/orateur/de-bettignies-henri-claude/>

formation conduisant à un MBA (Master of Business Administration).

Le bien-être au travail est parfois assimilé au bonheur au travail et les entreprises utilisent parfois l'un ou l'autre de ces termes. Dans les entreprises qui veulent le promouvoir de manière éthique, les CHOs (Chief Happiness Officers) sont apparus et ont pour tâche de mettre en place les mesures qui vont améliorer la satisfaction des employé(e)s. Ce métier est très nouveau et ne dispose pas encore de cadre et de structure définissant clairement les compétences attendues, la formation requise, les responsabilités attribuées, les domaines scientifiques concernés et les liens avec la santé au travail, la promotion de la santé, le management et la gestion des ressources humaines. Dans la mesure où ils ont l'appui total de la direction et une certaine autonomie pour développer leur créativité, ils peuvent probablement être des acteurs efficaces, mais il n'y a pas encore assez de recul pour entreprendre des études à ce sujet et en tirer des conclusions. Des associations et des structures s'organisent pour promouvoir ce thème, telle la Fabrique Spinoza en France⁵, mais il reste un long chemin à faire pour que de tels métiers soient reconnus et validés par les autorités académiques et officielles.

L'apport des neurosciences à la connaissance scientifique sur le bien-être a été considérable ces dernières années. Le fonctionnement du cerveau, la plasticité neuronale, le rôle des neurotransmetteurs, tel celui de la sérotonine ou de la dopamine qui agissent sur notre humeur, ont permis une meilleure compréhension de la nature de notre bien-être psychique, validant ainsi les résultats de

la méditation et ouvrant des perspectives sur la manière « d'entraîner » notre cerveau pour améliorer la qualité de notre vie (Davidson & Schuyler, 2015)

À noter aussi que ce sujet du bien-être au travail est devenu aussi un thème de recherche et de développement, dans d'autres disciplines, principalement dans le domaine de la psychologie et de l'ergonomie, entraînant ainsi la création de sociétés ou de groupes autour de ce thème et conduisant à l'organisation de congrès, symposiums et autres séminaires (European Research in Occupational Safety and Health, 2019 ; Schulte, et al., 2015).

Il faut reconnaître que la prise en compte de la souffrance des managers, qui conduit parfois au suicide et impacte toute l'entreprise, est restée très en-deçà des besoins actuels. Les chefs d'entreprise et petits patrons (PME) échappent à la protection sociale et légale réservée aux employés et n'ont pas fait l'objet de beaucoup de recherches quant aux causes de leurs problèmes, aux conséquences sur leur état de santé, et aux moyens de les résoudre. À noter, cependant, qu'il existe en France, un observatoire, appelé « Amarok », dédié à la santé physique et mentale des travailleurs non-salariés (TNS) : dirigeants de PME, commerçants indépendants, professions libérales, artisans, etc. Il a été créé en 2009 par Olivier Torrès, Professeur des Universités (Montpellier) et spécialiste des petites et moyennes entreprises (PME) et a des antennes en Suisse et au Japon⁶. Il offre un soutien à ces dirigeants.

La chasse aux « managers toxiques », qui sont à l'origine de graves

⁵ <http://fabriquespinoza.fr/>

⁶ <http://www.observatoire-amarok.net/>

dysfonctionnements et de souffrances aux conséquences humaines et économiques considérables, s'est aussi organisée. Un livre choc (et au titre choquant ! : « Objectif Zéro Sale Con ») a rencontré un immense succès. Écrit par un célèbre professeur d'économie à l'Université de Standford, il se présente comme un « petit guide de survie » face à ces « empoisonneurs » (Sutton, 2010). Sans considérer, tous les chefs « toxiques » comme des pervers narcissiques, il faut bien reconnaître que le système lui-même et certaines organisations favorisent l'apparition de « petits chefs » arrogants, préoccupés uniquement par le rendement et la performance (et leur carrière) sans tenir compte des personnes qu'ils dirigent. Prisonniers du système et des pressions

qu'ils subissent de la direction, ils deviennent aussi, d'une certaine manière, des victimes. De plus, la formation dans les écoles de management, n'a pas encore vraiment mis l'aspect humain à sa juste place. Heureusement la situation semble s'améliorer comme nous l'avons signalé plus haut. S'attaquer à cette problématique n'est évidemment pas possible dans toutes les entreprises mais elle reste une démarche importante qu'il ne faut pas sous-estimer, si l'on veut assainir la situation actuelle.

Globalement, les enquêtes internationales sur la satisfaction au travail, font ressortir un degré relativement positif mais qui varie substantiellement entre les différents métiers, comme l'illustre la figure 1.

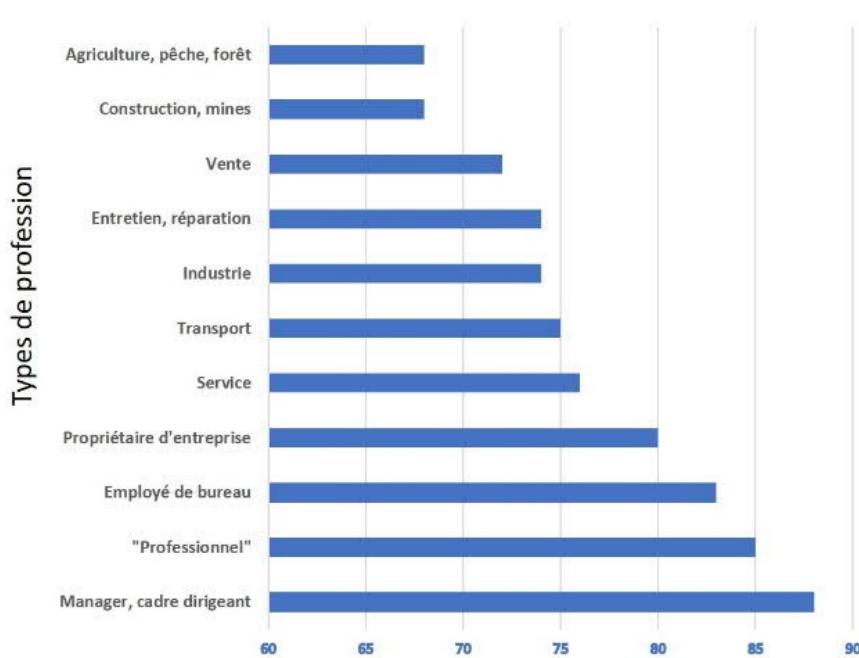


Figure 1. Pourcentage des personnes satisfaites dans leur travail
(Gallup World Poll, 2017, p. 161-163)

3.2 Des questions se posent

Les études sur les risques psychosociaux ont débuté il y a plus de trente ans

et la somme des connaissances acquises est considérable. Alors comment se fait-il que d'année en année les enquêtes nationales et internationales à ce sujet

montrent une augmentation continue ? (Eurofound, 2016 ; Khireddine et al., 2015). Il est très difficile de trouver des études qui démontrent, chiffres à l'appui, que les stratégies proposées par les professionnels de la santé au travail sont efficaces. À titre d'exemple, un récent ouvrage collectif et orienté sur les risques psychosociaux au travail fait espérer des données concrètes et chiffrées sur le succès de certains outils, actions ou dispositifs, mais il n'en donne pratiquement aucune, malgré l'intérêt indéniable de son contenu (Mias et Wolmark, 2018).

D'intéressantes études sur l'impact économique des accidents et maladies professionnels ont démontré la charge énorme qu'ils font peser sur la société et qui, contrairement aux idées reçues, dépassent largement la charge de grands fléaux comme le cancer, les maladies cardiovasculaires, le diabète et bien d'autres maladies encore (Leigh, 2011). Or ces données ne semblent pas intéresser les « décideurs » qui ne donnent aucune priorité à ces questions. On est en droit de s'interroger sur cette apparente indifférence.

Il faut admettre que les préjugés contre le domaine de la santé au travail sont tenaces. Ils restent bien ancrés dans les esprits d'une majorité de chefs d'entreprise qui considèrent par exemple que les professionnels de ce domaine préconisent des mesures préventives qui coûtent cher et ne sont pas vraiment nécessaires, et qui nuisent au bon développement économique des entreprises. Preuve en est que durant ces dernières années, les mesures visant à diminuer le

soutien aux institutions de recherche et formation en santé et sécurité au travail se sont multipliées en allant de la fermeture pure et simple d'instituts nationaux (en Suède [Westerholm, 2007] et en Suisse) à la « dissolution » d'entités bien visibles dans de grandes structures générales, faisant ainsi disparaître leur nature spécifique. Ainsi en Italie par exemple l'Institut National de Santé au travail a été intégré à l'Institut National de l'Assurance contre les Accidents Professionnels. De plus, des déclarations hostiles de grands dirigeants (en Grande Bretagne⁷ et aux États-Unis) confirment cette tendance. Cette situation est préoccupante puisqu'elle va à l'encontre de toutes les preuves scientifiques et économiques qui prouvent que la prévention est très rentable, et que le rôle des professionnels de la santé et sécurité au travail contribue non seulement à diminuer les coûts liés aux accidents et maladies et aux absences, mais aussi à augmenter la qualité du travail, l'engagement et la satisfaction du personnel et la productivité de l'entreprise (Duval, 2013).

L'attachement aux anciens systèmes, la peur du nouveau et le manque de courage pour changer de paradigme, sont des constantes et des freins bien connus qui sont à l'œuvre dans ce contexte et expliquent en partie pourquoi les choses évoluent si lentement. Sans s'allonger sur le problème de ces freins à l'évolution et du manque de prise de conscience des « décideurs » ainsi que sur les possibles raisons qui l'expliquent, il faut reconnaître que des études sociologiques et politiques seraient nécessaires. Jusqu'à présent, aucune réponse

⁷ David Cameron : "I will kill off the safety culture"
<https://www.independent.co.uk/news/uk/politics/david-cameron-i-will-kill-off-safety-culture-6285238.html>

fondée n'a pu être donnée à la question : « Pourquoi un tel déni de la réalité ? »

4. LES RISQUES

Lorsqu'un thème devient à la mode, il est inévitable qu'il suscite des ambitions, en particulier, sur le plan du profit et du rendement financier. Le risque de dérives éthiques existe bel et bien et il est parfois difficile à détecter vu qu'apparemment les démarches se présentent avec des objectifs très honorables. L'exemple des fameuses chartes éthiques de grandes entreprises qui dysfonctionnent et agissent en parfaite contradiction avec leurs prétendues valeurs, est fréquent (Laget, 2013). D'autre part, lorsque ces démarches, issues d'une vraie motivation de l'entreprise, sont faites maladroitement et sans « professionnalisme », elles risquent de susciter de la frustration et de la déception, car elles ne sont pas respectées.

4.1 Une mainmise sur l'individu à son insu : manipulations, enjeux éthiques

On peut se réjouir que certaines entreprises prônent le « bonheur au travail » puisque les mesures qu'elles mettent en place sont appréciées par les collaborateurs et génèrent de la satisfaction et par voie de conséquences une diminution de l'absentéisme et une productivité augmentée. Mais, en revanche, il n'est pas étonnant que des questions se posent sur la véritable motivation des entreprises à ce sujet. Serait-ce si difficile d'y voir une nouvelle manière d'augmenter le profit sous l'égide de valeurs humanistes ? Certains parlent même de la nouvelle forme du capitalisme, qui « manipule » ainsi les travailleurs pour mieux

les rentabiliser (Linhart, 2015). Les critiques à l'égard des CHOs sont nombreuses car il est clair que cette mode qui donne une bonne image de l'entreprise, n'est pas à l'abri de stratégies pernicieuses (Bouzou & de Funès, 2018). Ces « responsables du bonheur » doivent être à l'écoute des salariés, valoriser leurs talents, les aider à résoudre leurs problèmes, répondre à leurs demandes, etc. Ils sont aussi chargés de créer une bonne ambiance de travail en organisant des évènements conviviaux (repas, sorties, jeux, etc.). Ils sont à l'interface de la communication, des ressources humaines et de l'organisation du travail. De telles responsabilités nécessitent un bagage de compétences et d'expérience considérable que la plupart des CHOs n'ont pas. De plus, ils n'ont aucun pouvoir sur l'organisation du travail, les méthodes de management ou tout autres mesures visant à modifier les conditions de travail. Ces critiques ne doivent cependant pas effacer les efforts réels et éthiques de certaines entreprises.

4.2 Les attentes déçues des collaborateurs engendrent des conséquences néfastes

Il est naturel que la mise en place de mesures visant à augmenter la satisfaction au travail fait naître des attentes légitimes chez les personnes concernées. Si ces attentes sont déçues pour quelque raison que ce soit (manque de crédits, changement de cap, CHO incompétent ou non soutenu par la direction, conflits, etc.), cela peut se traduire par une démotivation au travail, une perte de sens, une augmentation de l'absentéisme, une amertume affectant la relation avec les collègues, avec la hiérarchie, voire même

la vie privée. Cette dimension de l'importance du travail sur la santé sociale de l'individu est trop souvent sous-estimée (Bonsack et al., 2017).

4.3 Une inadéquation entre les valeurs de l'entreprise et les valeurs personnelles

Il n'y a pas de « modèle standard » pour le bonheur au travail. Chaque entreprise définit elle-même ce qui va participer au bien-être des collaborateurs. La tendance à « l'infantilisation » qui apparaît souvent avec les jeux offerts ou les animations proposées, peut heurter certaines personnes qui se sentent alors « hors-jeu » et en désaccord avec la communauté de travail. Le manque de cohérence entre les valeurs propres à l'individu en lien avec son travail et les valeurs affichées par l'entreprise peut conduire aussi à une perte de sens, plus profonde que celle mentionnée plus haut, avec des conséquences plus graves sur la santé psychique de la personne (dépression, désillusion, remise en question, etc.) (Stoll et al., 2017).

4.4 L'attachement aux « normes » devenues obsolètes

Lorsque les standards de qualité et toutes les normes ISO sont apparues, le management a cru détenir enfin les clés de la maîtrise des performances de l'entreprise et la garantie « officielle » que tout était « sous contrôle ». La mise en place des systèmes qualité à tous les niveaux a généré un énorme travail administratif, un investissement en temps et en argent considérable, dont le bénéfice s'est finalement révélé très modeste en regard de tous ces efforts, peu motivants pour le personnel de l'entreprise. Plus

grave encore, ces contraintes administratives, que les ergonomes appellent « le travail prescrit », empêchent en fait la qualité du « travail réel » que les opérateurs gèrent intelligemment et avec leur expérience (Dejours, 2012).

Conjointement à toutes ces certifications, accréditations et autres attestations plus ou moins officielles, le contrôle et la surveillance du travail s'est intensifié dans l'espoir de le rendre plus rentable en éliminant le temps perdu, en maximisant le travail productif, en comptabilisant précisément le temps passé à chaque tâche, etc. Cette forme de retour au taylorisme n'a pas tardé à se révéler très néfaste sur la santé des salariés, tant sur le plan psychique que sur le plan physique. L'absence d'autonomie dans le travail est un des facteurs pathogènes, connu depuis longtemps et qui contribuent au risque de problèmes cardiovasculaires (Marmot et al., 1997). De plus, cette pression du contrôle permanent de l'individu traduit un manque de confiance, qui est forcément très mal ressenti par les personnes concernées, ce qui ne contribue évidemment pas à la motivation, à l'engagement et à la qualité du travail.

En conclusion, il ressort que les actions qui évitent de toucher aux modalités d'organisation en prétendant apporter le bien-être par des actions périphériques au travail ne peuvent que conduire à l'échec.

5. Les opportunités

La vraie vision du bonheur – celle où il s'agit d'un idéal vers lequel on tend – ouvre des perspectives très positives dans la manière de concevoir le travail, de le vivre et de l'organiser. Et, vu que le

travail est un des piliers de notre société et qu'il est en train d'évoluer et de changer de formes (INRS, 2016), c'est l'occasion de le repenser fondamentalement sur la base des principes et valeurs qui ont déjà fait leurs preuves dans certaines entreprises, mais qu'il s'agit d'étayer par des recherches et des projets-pilotes ambitieux. Les jeunes générations, dans la majorité des cas, n'adhèrent plus aux standards dans lesquels la génération des baby boomers (leurs parents) a été moulée (Méda et Vendramin, 2013). Elles veulent de l'autonomie, du soutien et du sens. Elles n'ont de respect que pour les chefs qui sont compétents, montrent l'exemple et leur font confiance et elles ne sont pas impressionnées par les titres et la hiérarchie. Elles ouvrent ainsi la voie vers un nouveau concept du travail, plus global et plus « salutogène ».

Dans ce type de démarche, il y a toujours des voix indignées qui s'élèvent contre ces « utopies » qui ne s'attaquent pas aux vrais problèmes de toutes celles et ceux qui souffrent au travail actuellement, et où le cynisme, les injustices sociales et la religion de l'argent prédominent. La réponse à cette critique est simple : oui, il est important de s'attaquer à ces problèmes mais cela ne doit pas empêcher d'étudier de nouvelles pistes de progrès, là où c'est possible.

5.1 L'occasion d'envisager le travail comme un outil d'épanouissement

De bonnes conditions de travail offrent la possibilité de prendre un peu de recul sur son activité professionnelle et de la considérer comme un possible reflet de nos valeurs fondamentales qui lui donnent du sens. Cette ouverture à notre manière de fonctionner, de réagir,

d'être touché ou offensé, peut déboucher sur une meilleure compréhension de ce qui a construit notre personnalité (enfance, éducation, culture, épreuves, etc.) et notre spécificité. C'est aussi une manière de s'accueillir dans nos aspects sombres, éclairés par la connaissance des facteurs qui ont influencé nos actes et sur nos aspects « clairs », nos qualités profondes, souvent cachées pour toutes sortes de raisons culturelles et personnelles.

Cette meilleure perception et ce meilleur accueil de nous-mêmes s'accompagnent naturellement d'une meilleure appréhension du lien avec l'autre et permet de gérer de manière plus tranquille et juste les inévitables crises avec un chef, un collègue ou un collaborateur que l'on dirige. Chaque épreuve est une occasion d'analyser notre comportement, de mieux le comprendre et d'en tirer profit pour mieux gérer les prochains enjeux.

Lorsque nous sommes en meilleure harmonie avec nous-mêmes et les autres, notre lien avec la communauté, qu'elle soit dans le contexte professionnel (équipe de travail, liens sociaux, etc.) ou dans le contexte privé (sport, art, loisirs, ...) s'épanouit de manière naturelle et nous permet d'assumer la « responsabilité sociale » que nous avons face aux communautés qui nous accueillent.

Cette introspection permet de s'ouvrir à un autre regard sur le travail et donc à le considérer comme un terrain d'expérience privilégié qui donne un autre goût à notre métier et à la manière de le vivre et l'accomplir. La méditation en pleine conscience trouve toute sa place dans ce cadre, car elle crée les conditions favorables à cette introspection

précieuse qui nécessite un certain courage et de l'humilité. Bien sûr, cette démarche n'est pas toujours facile, suivant le type de travail que nous devons effectuer, mais elle est possible, même dans des conditions apparemment dévalorisantes, telles celles des « agents de propreté » (nettoyeuses, nettoyeurs), (Lecomte, 2016) où l'importance de la tâche est vitale mais trop souvent méprisée et sous-traitée, donc « étrangère à l'entreprise ». Lecomte (2016) décrit très bien cette attitude positive que l'on peut avoir sur son travail, quel qu'il soit. En fait, tout travail est porteur de sens, même si des tâches répétitives, apparemment sans intérêt, ne servent « qu'à gagner sa vie », elles sont essentielles puisqu'elles servent assumer sa vie et à entretenir les siens.

Le psychologue Mihàly Csikszentmihàlyi, a étudié les facteurs qui contribuent au bonheur et à la créativité des individus et a développé la notion de flux, qui est un état de complète présence et de concentration où la personne se sent « portée » par son activité, et en tire un plaisir d'autant plus grand que sa tâche est exigeante et demande un certain dépassement stimulant sa créativité. Pour ce chercheur, le travail est une source de flux et tout le monde peut éprouver ce sentiment ; bien sûr la nature de la tâche, les conditions dans lesquelles elle s'effectue et les caractéristiques individuelles de la personne influencent cette perception. On touche là l'un des aspects du travail en lien très direct avec le bonheur (Csikszentmihalyi, 2004).

La philosophe Simone Weil (1909–1943) s'est passionnée pour la dimension « spirituelle » du travail, au point de

faire une pause dans sa carrière académique pour vivre la condition ouvrière dans ses aspects les plus durs. Elle écrivait : « le travail physique constitue un contact spécifique avec la beauté du monde ». Elle avait bien vu que les conditions de travail de l'époque, souvent dégradantes, ne permettaient pas aux ouvriers de « lever la tête » et c'est pourquoi elle s'est aussi lancée dans la lutte syndicale, mais elle avait perçu ce côté « sacré » du travail qui en fait toute sa puissance (Labbé, 2014, p. 97).

5.2 L'importance d'être en cohérence avec ses valeurs

La notion de bonheur, telle que nous l'avons décrite, présente aussi l'avantage de nous offrir l'occasion de préciser et définir ce qu'est véritablement le bonheur au travail pour nous. C'est-à-dire de construire notre vision du travail idéal, qui contribue à notre bien-être sur tous les plans, qui permet notre épanouissement et notre évolution personnels et nous donne la possibilité de mettre en pratique, d'exploiter nos qualités spécifiques et donc de nous sentir utiles. En d'autres termes, il s'agit d'être en cohérence avec nos valeurs et c'est ce qui construit notre bonne « santé morale », ce quatrième pilier de la santé globale qui complète les trois autres : la santé physique, la santé psychique et la santé sociale (Guillemin & Besson, 2018).

Pour avoir du plaisir au travail et s'y sentir bien, il faut naturellement qu'il ait du sens et qu'il soit en harmonie avec nos aspirations (Morin et al., 2010).

Le sens de la cohérence est la base de la science appelée « salutogénèse » fondée par A. Antonowski, sociologue médical qui a étudié des prisonnières des

camps de concentration nazis ayant réussi à survivre malgré les atroces conditions qu'elles avaient dû endurer. (Lindstroem & Eriksson, 2012). Cette « science de la santé », par opposition à la médecine qui est la « science de la maladie », recherche les facteurs qui contribuent à développer la bonne santé. Ce sens de la cohérence s'articule sur trois plans :

1. Les informations et les situations de la vie quotidienne sont perçues de manière compréhensibles et consistantes ;
2. Le sentiment d'être en mesure de gérer les évènements et les épreuves qui se présentent ;
3. Le sentiment que ces évènements ont un sens et contribuent à notre évolution.

Bien que le psychologue Csikszentmihályi (2004) et le sociologue Antonowski (1923-1994) aient travaillé sur deux plans totalement différents, ils se retrouvent sur le fait que les évènements de la vie ou le travail, doivent représenter des défis que nous pouvons relever et qui donnent du sens à notre vie en même temps que la satisfaction, le bonheur, de les avoir maîtrisés. Ils sont salutogènes.

Le bonheur au travail se trouve donc très naturellement étroitement lié à notre « bonne santé morale », comme cela a déjà été développé dans un précédent article (Guillemin, 2018).

L'avantage d'avoir une vision claire de ce qui constitue notre bien-être et nos valeurs facilite nos choix et notre comportement, quelles que soient notre position sociale et la nature de notre travail.

5.3 L'ouverture vers une « cohérence organisationnelle » en phase avec la mutation du monde du travail

L'entreprise est une entité qui doit aussi fonctionner en cohérence avec ses valeurs ; cohérence qui peut se construire sur les mêmes bases que la cohérence individuelle. Frédéric Laloux, (2015) dans son livre sur les « nouvelles organisations », explique que pour son enquête, il était parti à la recherche d' « entreprises qui avaient une âme ». Et, sur la base de ses observations, il a construit un modèle où tous les paradigmes du management traditionnel, sont bousculés pour laisser place à de nouveaux modes d'organisation et de leadership efficaces et en phase avec les aspirations actuelles des individus et où la cohérence organisationnelle peut se construire (Missir, 2015).

C'est dans ce contexte que les « nouveaux managers » cherchent de nouvelles formes d'organisation permettant de s'adapter, d'évoluer et de résoudre les problèmes endémiques liés aux méthodes de management traditionnelles et de plus en plus obsolètes en regard des attentes de la jeune génération. Cette évolution culturelle majeure incite à opérer des changements ou des réajustements structurels ou organisationnels visant à remettre l'humain au centre et à rendre l'entreprise agile (adaptation aux changements) et génératrice de sens (autour de valeurs partagées) et de bien-être pour tous les acteurs. Grâce aux divers modes de gouvernance partagée, chacun se sent à sa place, sait le rôle qu'il doit jouer, collabore solidairement avec les autres au sein de son équipe et se sent engagé pour l'entreprise et la commu-

nauté. Dans ce contexte, les rôles du directeur, du manager, du responsable des ressources humaines et de bien d'autres, sont profondément modifiés voire supprimés.

Il n'y a pas de modèle standard pour ces entreprises, de nombreuses formes différentes existent et se modifient aussi au cours du temps pour s'améliorer et s'adapter aux évolutions du monde du travail. Un petit ouvrage récent passe en revue les divers modes de fonctionnement de ces nouvelles entreprises et permet ainsi de se faire une idée plus précise sur ces changements culturels qui préfigurent probablement l'avenir (Matthey-Doret & Pétermann, 2018).

Dans ce contexte, le Bureau régional de l'OMS pour l'Europe, a mis au point un outil pour cartographier les structures de gouvernance et les mécanismes de responsabilisation en faveur de la santé et du bien-être, afin d'aider les pays et les acteurs concernés à déterminer les domaines dans lesquels des ajustements et un renforcement sont nécessaires (Tiliouine et al., 2018).

Au-delà de son organisation et de son fonctionnement interne, l'entreprise doit aussi assurer sa responsabilité sociétale qui s'inscrit de manière évidente dans les missions de ces nouvelles organisations. Un exemple proposé par Gittel et al. (2006) illustre fort bien cette « responsabilité » : au lendemain des attentats du 11 septembre 2001, les entreprises aéronautiques américaines ont dû faire face à une situation catastrophique où les pertes ont été considérables. Certaines compagnies ont licencié leur personnel de manière relativement massive alors que d'autres ne l'ont pas fait. Quatre ans plus tard, le redressement

boursier a été spectaculairement meilleur pour les entreprises qui n'avaient pas licencié leur personnel. De même que le sens de la cohérence au niveau personnel est à la base de notre bonne santé, la cohérence organisationnelle contribue à la « bonne santé » de l'entreprise et donc au bonheur de ses acteurs (Droz & Wahlen, 2018).

5.4 L'opportunité de contribuer à une société plus juste

Le recul manque encore pour mesurer le succès et l'impact de ces nouvelles organisations en termes humains, économiques et sociaux et leur nombre reste trop modeste pour parler d'une « révolution », mais on peut espérer qu'il s'agit de prémisses prometteuses. Dans la mesure où ces progrès pourraient s'intensifier, ils contribueraient à construire une société plus juste où il fait bon vivre.... Bien sûr les enjeux politiques sont gigantesques et inciteraient plutôt au pessimisme. Néanmoins une société évolue à travers ses individus, donc chacun porte sa part de responsabilité vers le progrès.

Pour résumer très schématiquement et partiellement les facteurs qui influencent le bien-être au travail, dans les différentes sphères de la vie, la figure 2 esquisse un modèle simplifié où les interactions entre les sphères démontrent qu'il s'agit, en fait, d'un système plus complexe où les valeurs qui soutiennent la santé globale, donc le bien-être, en constituent l'élément essentiel.



Figure 2. Facteurs d'influence sur le bien-être dans les différentes sphères de la vie

6. CONCLUSION

Le fait que la recherche du bonheur au travail ait émergé relativement récemment, comme le prouve l'apparition des CHOs, traduit un besoin grandissant de plus de respect pour l'humain face aux dérives actuelles qui empoisonnent notre société et le monde du travail en particulier. Il découle aussi du fait que les jeunes générations qui n'ont pas connu les crises économiques et le chômage – pour une grande majorité d'entre elles – deviennent plus exigeantes en comparaison des générations qui ont vécu des périodes difficiles et s'estimaient heureuses d'avoir un travail, quel qu'il soit. Elles se mobilisent pour de grandes causes, telle la protection de l'environnement, le réchauffement climatique, l'égalité des sexes, etc. Elles veulent une société plus juste et sont heurtées par les inégalités sociales qui, au lieu de s'atténuer avec la croissance, s'intensifient (Programme des Nations

Unies pour le Développement, 2016). Il faut prendre en compte ces aspirations.

Et l'un des moyens de soutenir ces efforts réside dans la recherche scientifique qui doit apporter des évidences au sujet de la nature du bonheur au travail, des moyens d'y contribuer et des critères de discernement entre les approches honnêtes et les stratégies cachées de manipulation des individus. Dans ce domaine, la recherche ne doit pas se limiter à la psychologie et à la philosophie, mais doit impliquer de nombreux autres chercheurs, tant sur le plan de la santé au travail (ergonomie, psychodynamique, médecine, etc.) que sur celui du management, de la gestion des ressources humaines, de l'organisation du travail ainsi que sur celui de la sociologie. Ce besoin de regards croisés, de confrontation des savoirs, de multidisciplinarité est indispensable et implique une responsabilité des institutions de recherche et des chercheurs eux-mêmes. Il faut reconnaître que la recherche dans

ce domaine est actuellement très limitée et que les bailleurs de fonds (décideurs, responsables politiques) sont peu enclins à soutenir la salutogénèse, lui préférant la pathogénèse.

Les ouvertures que favorise le thème du bonheur au travail sont multiples et offrent des perspectives originales sur les divers plans qui touchent à ce sujet, que ce soit tant sur celui de la santé globale et des interactions qui s'opèrent avec la santé psychique, physique ou sociale, que sur celui du sens du travail et de toutes ses facettes individuelles et collectives ou sur celui de la sociologie et de bien d'autres plans encore.

À côté de la recherche, le dialogue social occupe aussi une place importante puisque le point de vue des personnes directement concernées doit être le point de départ des recherches et des mesures à mettre en place sur le terrain.

La Commission mondiale de l'OIT sur l'avenir du travail vient de publier un rapport qui intègre les changements et les besoins actuels et adresse des recommandations très pertinentes, et en phase avec tout ce qui a été dit précédemment, aux gouvernements et aux organisations d'employeurs et de travailleurs des pays membres de l'OIT (Organisation Internationale du Travail). Le programme d'action recommandé est centré sur l'humain pour accroître les investissements dans le potentiel humain, dans les institutions du travail et dans le travail décent et durable, où l'on note qu'il faut « explorer des indicateurs supplémentaires de développement humain et de bien-être » (Organisation internationale du travail, 2019, page 14).

Finalement, nous considérons que le grand défi lié à cette thématique réside dans le manque de prise de conscience

des décideurs quant à son importance. La plupart ne mesurent pas les dimensions essentielles qui se cachent sous ce thème et qui ont été évoquées dans cet article et restent accrochés au réflexe habituel de prétendre que le bonheur est une affaire privée et individuelle et aux préjugés sur le fait que s'intéresser à ces questions relèvent de préoccupations fuitives de nature subjectives qui ne concernent pas les gens sérieux. À cela s'ajoute la résistance de celles et ceux qui se méfient des aspects pernicieux qui peuvent se cacher sous certaines démarches et qui empêche ainsi l'émergence de démarches honnêtes. Ces freins ne devraient pas bloquer toutes les opportunités qu'offre une vraie vision du bonheur au travail et nous portons, chacun dans notre sphère professionnelle, la responsabilité de faire évoluer la conscience dans cette direction.

CONFLITS D'INTÉRÊT

L'auteur ne déclare aucun conflit d'intérêt.

BIBLIOGRAPHIE

- Bonsack, C., Lhuillier, D., Perriard, J., Haefliger, S., de Gasparo, S., & Guillemin, M. (2017, juin). Santé sociale et travail [communication orale]. 1er Séminaire Santé & Entreprise, Paudex, Suisse.
- Bouzou, N., & de Funès, J. (2018). La comédie (in)humaine: Pourquoi les entreprises font fuir les meilleurs. Éditions de l'Observatoire.
- Chari, R., Chang, C. C., Sauter, S. L., Petrun Sayers, E. L., Cerully, J. L., Schulte, P., Schill, A. L., & Uscher-Pines, L. (2018). Expanding the paradigm of occupational safety and health: A new framework for

worker well-being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(7), 589-593.
<https://doi.org/10.1097/jom.0000000000001330>

Csikszentmihalyi, M. (2004). Vivre. La psychologie du bonheur. Laffont.

Davidson, R. J., & Schuyler, B. S. (2015). Neuroscience of happiness. In J. F. Helliwell, R. Laryard, & J. Sachs, (Eds.), *World Happiness Report 2015* (p. 82-105). Sustainable Development Solutions Network.

Dejours, C. (2012). La panne. Repenser le travail et changer la vie. Bayard.

Droz, N., & Wahlen, A. (2018). Burnout: La maladie du XXI^e siècle? Éditions Favre.

Dupuy, F. (2015). La faillite de la pensée managériale. Le Seuil.

Duval, C. (2013). Le bénéfice de la prévention. *Travail & Sécurité*, 736, 24-25.

Eurofound (2016). Sixième enquête européenne sur les conditions de travail. Rapport général. (Synthèse).
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634fr1.pdf

European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) (2007, aoû). Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union. <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/luxembourg-declaration.pdf>

European Research in Occupational Safety and Health (PEROSH) (Org.). (2019, May). Wellbeing at work in a

changing world: Challenges and opportunities. Fifth International Conference. INRS, Paris, France.

Gallup World Poll (2017). Reporting actively engaged (versus actively disengaged or not engaged) worldwide 2012-2014 by job type. In J. F. Helliwell, R. Laryard, & J. Sachs (Eds.), *World happiness report 2017* (p. 161-163). Sustainable Development Solutions Network.

Gittel, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.

<https://doi.org/10.1177/0021886306286466>

Guillemin, M. (2018). Le bonheur au travail : Qu'en disent les scientifiques ? *Environnement Risques & Santé*, 17(5), 487-497.

<https://doi.org/10.1684/ers.2018.1218>

Guillemin, M., & Besson, J. (2018). Travail et spiritualité : Comment les rapprocher (Dossier HRM n° 49).
<https://www.hrtoday.ch/fr/utcontent/travail-et-spiritualite>

INRS. (2016, novembre). Travailler en bonne santé en 2040 : Présentation des travaux de prospective de l'INRS à l'Assemblée nationale.
<http://www.inrs.fr/actualites/travailler-bonne-sante-2040.html>

Kabat-Zinn, J. (2009). Au cœur de la tourmente, la pleine conscience. Éditions J'ai lu.

Khireddine, I., Lemaître, A., Homère, J., Plaine, J., Garras, L., Rioli, M. C., & Groupe MCP 2012 (2015). La souffrance

- psychique en lien avec le travail chez les salariés actifs en France entre 2007 et 2012, à partir du programme MCP. Bulletin Épidémiologique Hebdomadaire, 23, 431-438.
- Labbé, M. (2014). La notion de travail chez Simone Weil. Strasbourg, CRDP de l'académie de Strasbourg.
- Laget, P. (2013). La liste noire des multinationales. L'Harmattan.
- Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations: vers des communautés de travail inspirées. Diateino.
- Lecomte, J. (2016). Les entreprises humanistes : comment elles vont changer le monde. Les Arènes.
- Leigh, J. P. (2011). Economic burden of occupational injury and illness in the United States. Milbank Quarterly 89(4), 728-72. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2011.00648.x>
- Lindstroem, B., & Eriksson, M. (2012). La salutogénèse : Petit guide pour promouvoir la santé. Presses de l'Université de Laval.
- Linhart, D. (2015). La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale. Érès.
- Marmot, M. J., Bosma, H., Hemingway, H., Brunner, E., & Stansfeld, S. (1997). Contribution of job control to social gradient of coronary heart disease incidence. Lancet, 350, 235-239. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(05\)65186-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(05)65186-0)
- Matthey-Doret, D., & Pétermann, M. (2018). Nouveau paradigme organisationnel et managérial : État des lieux en Suisse. (Dossier HRM n° 51). <https://www.hrtoday.ch/fr/utcontent/nouveau-paradigme-organisationnel-et-managerial-etat-des-lieux-en-suisse-no-51>
- Méda, D., & Vendramin, P. (2013). Réinventer le travail. Presses Universitaires de France.
- Mias, A., & Wolmark, C. (Éds.) (2018). Agir sur la santé au travail : Acteurs, dispositifs, outils et expertise autour des enjeux psychosociaux. Octarès.
- Migeon, D. (2018). Bienveillance, éthique et empathie en entreprise. Maxima Laurent Dumesnil.
- Missir, M. C. (2015). Palmarès Trendence 2015 : Gagner moins pour s'épanouir plus. L'Express, 3328, 100-102.
- Morin, E. M., Gagne, C., & Cherré, B. (2010). Making work meaningful: Promoting psychological well-being. Montreal, Canada: IRSST Études et recherches. Rapport R-644. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-644.pdf?v=2019-03-21>
- ONU Info. (2011). L'ONU appelle à introduire le bonheur comme indicateur économique. <http://www.un.org/apps/newsFr/storyF.asp?New-sID=25882#.WmXQYzciGUK>
- Organisation internationale du travail (OIT) (2019). Travailler pour bâtir un avenir meilleur - Commission mondiale sur l'avenir du travail. Bureau international du travail.
- Pezé, M. (2008). Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de

la consultation « Souffrance et Travail » 1997–2008. Pearson Éducation France.

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). (2016). Rapport sur le développement humain 2016 : Le développement humain pour tous. Présentation. <https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/HDR2016/UNDP-HDR16-Overview-FR.pdf>

Rice, R. W., Near, J. P., & Hunt, R. G. (1980). The job-satisfaction/life-satisfaction relationship: A review of empirical research. *Basic and Applied Social Psychology*, 1(1), 37-64. https://doi.org/10.1207/s15324834basp01_01_4

Schulte, P. A., Guerin, R. J., Schill, A. L., Bhattacharya, A., Cunningham, T. R., Pandalai, S. P., Eggerth, D., & Stephenson, C. M. (2015). Considerations for incorporating "Well-Being" in public policy for workers and workplaces. *American Journal of Public Health*, 105(8), e31-44. https://doi.org/10.2105/AJPH.2015.30261_6

Stoll, L., Baer, N., Besson, J., Mattig, T., Besse, C., Vernez, I., & Guillemin, M. (2017, février). Santé Psychique et Travail [communication orale]. 1er Séminaire Santé & Entreprise, Lausanne, Suisse.

Sutton, R. (2010). Objectif Zéro Sale Con. Vuibert.

Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502-507.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.502>

Tiliouine, A., Kosinska, M., & Schoeder-Baeck, P. (2018). Tool for mapping governance for health and well-being: the organigraph method. WHO Regional Office for Europe. http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0011/389999/20181218-h1015-toolkit.pdf?ua=1

Westerholm, P. (2007) Closing the Swedish National Institute for Working Life. *Occupational and Environmental Medicine*, 64, 787-788. <https://doi.org/10.1136/oem.2007.034207>

Zelenski, J. M., Murphy, S.A., & Jenkins D. A. (2008) The happy-worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>

PRÉSENTATION DE L'AUTEUR

Michel Guillemin

Professeur Emérite de l'Université de Lausanne

Ancien directeur de l'Institut universitaire romand de Santé au Travail

Président de l'Association Santé Globale & Travail (www.sante-globale-travail.org)

Ses recherches ont d'abord porté sur l'Hygiène du Travail (gestion des risques et évaluation de l'exposition) puis se sont orientées dès sa retraite, sur la promotion de la Santé Globale au Travail dans ses dimensions pluridisciplinaires, morales et éthiques.

Contact : michel.guillemin@unil.ch

Pour citer cet article :

Guillemin, M. (2020). Le bonheur au travail : Risques et opportunités. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 11-29.

Jean-Simon Leclerc

Viviane Masciotra

Jean-Sébastien Boudrias

Francesco Montani

Vers une conceptualisation intégrative des mécanismes explicatifs liant la santé psychologique à la performance de tâche et innovante au travail

Towards an Integrative Conceptualization of Explanatory Mechanisms Linking Psychological Health to Task and Innovative Performance at Work

RÉSUMÉ

La contribution de la santé psychologique à la performance au travail a fait l'objet de nombreuses études. Bien que la majorité d'entre elles confirment la relation positive entre ces variables, notre compréhension des mécanismes médiateurs et modérateurs sous-jacents demeure embryonnaire. Les fondements théoriques et empiriques du lien existant entre la santé psychologique et la performance sont d'ailleurs très hétérogènes. Cet article théorique vise ainsi à développer un modèle intégrateur des mécanismes explicatifs liant la santé psychologique à deux types de performance (de tâche et innovante). Plus précisément, le modèle propose que la santé psychologique génère des bénéfices proximaux agissant à titre de médiateurs dans sa relation avec la performance,

soit des bénéfices cognitifs, motivationnels et sociaux. Il est également proposé que les caractéristiques de l'emploi modèrent ces relations.

MOTS-CLÉS

Santé psychologique au travail ; Performance ; Innovation ; Caractéristiques de l'emploi ; Médiation ; Modération.

ABSTRACT

The contribution of psychological health towards performance has been the subject of numerous studies. Although most of them confirm the positive relationship between these variables, our understanding of the underlying mediating and moderating mechanisms remains embryonic. Besides, the theoretical and empirical grounds of the health-performance relationship are very heterogeneous. This theoretical article aims to develop an integrating model of explanatory mechanisms linking psychological health to two types of performance (task and innovative). It is argued that psychological health generates proximal benefits that act as mediators in its relationship with performance, namely cognitive, motivational and social benefits. It is also argued that work characteristics moderate these relationships.

KEYWORDS

Psychological health at work; Performance; Innovation; Work characteristics; Mediation; Moderation.

1. INTRODUCTION

La santé psychologique au travail (SPT) peut être comprise comme une expérience de bien-être et d'absence de détresse psychologique dans son milieu de travail (Boudrias et al., 2014). La plupart des études corroborent la conclusion qu'un meilleur état psychologique au travail favorise la performance individuelle, soit l'ensemble des comportements d'un travailleur qui ajoutent à la valeur de son organisation (Bryson et al., 2014 ; Carpin et al., 2017 ; Taris & Schaufeli, 2015). Toutefois, autant les gouvernements que les employeurs privés n'investissent que des sommes marginales lorsqu'il s'agit de mettre en place des programmes visant l'amélioration de la santé psychologique des travailleurs (Dewa et al., 2007). Il faut dire qu'en dépit des études effectuées jusqu'à présent, la magnitude de la relation entre la SPT et la performance varie entre faible (.16) et modérée (.22), suggérant que les liens sont indirects et dépendent d'autres variables (Ford et al., 2011). Les nombreuses études ayant traité de cette question ont permis des avancées notables, mais ont aussi laissé en plan des lacunes que cet article vise à aborder. Au moins trois éléments méritent d'être mieux campés aux plans théoriques et empiriques afin d'élaborer un modèle plus complet démontrant l'apport de la SPT à la performance individuelle des travailleurs.

1.1 Hétérogénéité et parcellisation dans les mécanismes explicatifs

Dans la littérature scientifique, la relation qu'entretient la SPT avec la performance est habituellement abordée par le biais de propositions théoriques

portant sur les mécanismes explicatifs de ces liens (Bryson et al., 2014). Toutefois, ces mécanismes sont généralement présentés de façon indépendante et peu d'efforts d'intégration ont été déployés afin de les incorporer en un même modèle. De plus, les mécanismes proposés ainsi que leurs fondements théoriques sont fort hétérogènes entre les études. Ainsi, la contribution de ces mécanismes dans la relation entre la SPT et la performance est controversée. Par exemple, il a été démontré que l'expérience de SPT incite l'individu à adopter davantage de comportements coopératifs et altruistes envers ses collègues (Lyubomirsky et al., 2005). Toutefois, certains auteurs stipulent que ces comportements ont une influence positive sur la performance des travailleurs (Curcuruto et al., 2015) alors qu'en parallèle, il a aussi été démontré qu'une dépense d'énergie vers ses collègues nuirait à la performance individuelle (Staw et al., 1994). Ainsi, afin de répondre au besoin grandissant de mieux comprendre les mécanismes explicatifs de la relation entre le SPT et la performance (Taris, 2006 ; Taris & Schaufeli, 2015), un nouveau modèle, davantage parcimonieux et intégrateur, doit être formalisé.

1.2 Le manque d'approfondissement dans les caractéristiques de l'emploi

Dans un emploi donné, chaque tâche est associée à une ou plusieurs caractéristiques spécifiques, nommées caractéristiques de l'emploi. Celles-ci dépeignent les attributs inhérents et motivationnels des tâches (Hackman & Oldham, 1975 ; 2010). Plusieurs pistes portent à croire que la relation entre la SPT et la performance au travail

n'émerge pas de la même façon en fonction des caractéristiques de l'emploi. Dans leur recension à ce propos, Bryson et al. (2014) mentionnent que l'expérience de SPT bénéficie la performance dans la mesure où certaines caractéristiques sont impliquées dans la relation. Par exemple, les comportements de coopération et d'altruisme que favorisent la SPT constituent un atout pour la performance, en autant que la réalisation des tâches requiert un niveau significatif d'interaction avec les collègues. D'ailleurs, l'influence de celles-ci est parfois implicitement considérée dans les études (Amabile et al., 2005). À cet égard, des échantillons spécifiques peuvent être sélectionnés par les chercheurs de manière à s'assurer d'emblée de la présence de certaines caractéristiques de l'emploi, facilitant ainsi l'observation subséquente des liens attendus entre certaines formes de SPT et de performance. Ce type de choix méthodologique, qui assure la prise en compte du contexte, est certes utile dans l'étude de liens directs entre la SPT et la performance, mais ne permet pas d'évaluer de manière plus ciblée l'effet des caractéristiques de l'emploi.

Finalement, l'investigation des conditions limites, soit l'ensemble des contingences situationnelles et temporelles qui circonscrivent la généralisabilité d'un modèle, est un sujet d'actualité (Bamberger et al., 2008 ; Busse, 2017). À cet effet, la question des conditions favorisant l'observation des liens entre la SPT et la performance est une préoccupation partagée par bon nombre de chercheurs (Janssen et al., 2010 ; Warr & Nielson, 2018). Bien que les caractéristiques de l'emploi soient susceptibles de jouer ce rôle, la question demeure sous-étudiée.

Plus précisément, leur apport modérateur dans la relation entre la SPT et la performance se doit d'être spécifié, de manière à pouvoir les mesurer et prévoir des tests appropriés afin de les valider.

1.3 La performance en tant que construit unitaire

La documentation scientifique fait état de l'influence que peut avoir la SPT sur deux types de performance, soit de tâche et innovante (Ayala et al., 2017 ; Ford et al., 2011). Bien que la performance soit un construit multidimensionnel, peu de chercheurs se sont penchés sur les divers types de performance pouvant être générés par la SPT (Taris & Schaufeli, 2015). Conséquemment, les types de performance ont majoritairement été étudiés en silo les uns des autres. Une autre limite ayant rendu difficile l'observation des relations entre la SPT et la performance est la manière dont cette dernière a souvent été évaluée au niveau empirique, soit par une seule mesure globale (Cropanzano & Wright, 1999 ; Wright & Bonett, 1997). Puisque cette approche méthodologique ne permet pas une spécification adéquate des paramètres permettant de comprendre la variabilité dans les relations entre la SPT et la performance, elle s'avère grandement problématique.

En somme, une investigation plus approfondie des liens entre la SPT et divers types de performance, tels que la performance de tâche et innovante, mérite d'être réalisée. Il convient de noter qu'en dépit du fait que les liens entre la SPT et la performance s'appliquent aussi au niveau organisationnel (Van de Voorde et al., 2012), le modèle proposé se

concentre sur l'explication de la performance au niveau individuel.

2. OBJECTIFS DE L'ARTICLE

Cet article propose de pallier les lacunes se trouvant dans la littérature scientifique actuelle en proposant un modèle intégrateur détaillant les mécanismes explicatifs des liens entre la SPT et deux types de performance au travail (de tâche et innovante). L'effort de modélisation proposé s'ancre dans une conceptualisation globale de la SPT et identifie trois catégories de médiateurs sous-jacents à cette relation, soit de nature cognitive, motivationnelle et sociale. Le modèle stipule également que les relations entre ces médiateurs et les deux types de performances seront modérées par les caractéristiques de l'emploi associées aux demandes du savoir, d'autonomie et sociales liées aux tâches à accomplir.

3. PRÉSENTATION DU MODÈLE

Dans l'élaboration du présent modèle théorique, la recension exhaustive des écrits de Bryson et al. (2014) ainsi que la méta-analyse de Ford et al. (2011) ont permis l'élaboration de trois catégories de mécanismes explicatifs, ayant été détaillés en quatre médiateurs (voir Figure 1). Le modèle n'assume pas que ces derniers soient les seuls impliqués dans la relation entre la SPT et la performance, mais plutôt que ceux-ci cernent de façon parcimonieuse l'essentiel des mécanismes y étant sous-jacents. À titre d'exemple, Ford et al. (2011) font mention du rôle médiateur potentiel du sentiment d'efficacité personnelle. Cette variable n'a toutefois pas été retenue explicitement dans le modèle, bien que nous y reviendrons dans la discussion. Les fondements de notre modèle, ainsi que ses éléments constitutants, sont présentés ci-dessous.

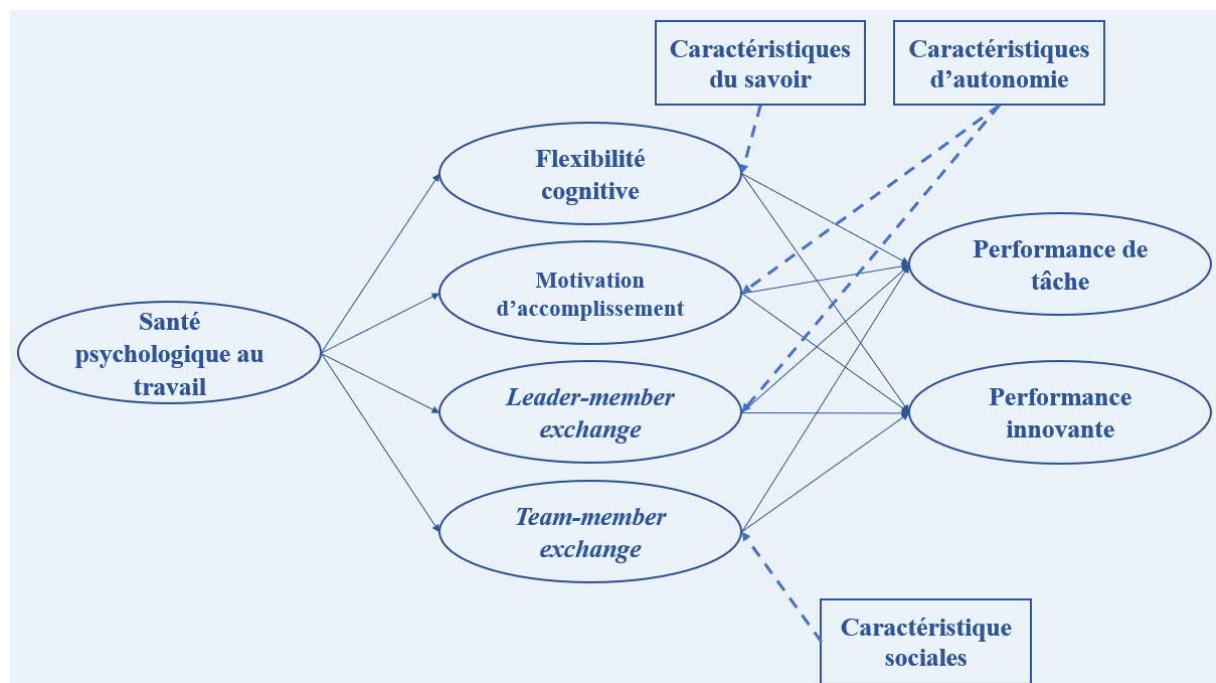


Figure 1. Modèle théorique de l'influence de la SPT sur la performance

4. LA SANTE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

L'étude de la santé psychologique couvre un champ de recherche très vaste. L'Organisation mondiale de la santé (1984) la définit comme une ressource individuelle permettant un fonctionnement optimal de la personne. Quant à eux, les chercheurs convergent vers l'idée que la santé psychologique est un construit bidimensionnelle (Diener, 1994 ; Maslach, 2003). En effet, la santé psychologique ne se définit pas uniquement par la présence d'expériences positives (sérénité, harmonie, engagement), mais aussi par l'absence d'expériences négatives (anxiété, dépression, irritabilité). Il est à noter que les expériences positives et négatives sont situées sur deux continuums reliés, quoique distincts (Boudrias et al., 2014). Plusieurs études adoptent cette conception bidimensionnelle, recourant au terme « bien-être » pour décrire la dimension positive de la santé psychologique et au terme « détresse » en référence à sa dimension négative (Gilbert et al., 2011). Ces deux dimensions de la santé psychologique sont à la fois de nature cognitive et affective (Bakker & Oerlemans, 2011). Ainsi, dans le cadre du modèle proposé, la SPT est définie comme un état psychologique cognitivo-affectif caractérisé par un faible niveau d'expériences négatives (détresse psychologique) et un haut niveau d'expériences positives (bien-être psychologique) vécues au travail.

À l'instar de nombreux articles portant sur le sujet (Warr & Nielsen, 2018), divers indicateurs de SPT seront abordés tels que l'engagement au travail, la satisfaction en emploi et l'épuisement pro-

fessionnel (burnout). Il existe présentement un débat au sein de la communauté scientifique concernant la nécessité d'utiliser, ou non, des concepts contextualisés au milieu de travail dans les études. Bien que ce débat ne soit pas couvert dans le présent article, les indicateurs de santé psychologiques abordés sont contextualisés au milieu de travail lorsqu'en fait était la documentation empirique.

5. LA PERFORMANCE DE TÂCHE ET INNOVANTE

De manière générale, la performance au travail représente les comportements orientés vers l'accomplissement des objectifs centraux d'une organisation ou d'un poste (Campbell & Wiernik, 2015). Les conséquences de ces comportements peuvent aussi être incluses dans l'opérationnalisation du concept, en autant qu'elles soient contrôlables par l'individu. Dans l'optique d'être parcimonieux, le modèle proposé se penche plus particulièrement sur deux types de performance, soit de tâche et innovante, dont les liens avec la SPT se démarquent dans la littérature scientifique. La performance de tâche réfère aux comportements associés aux activités et exigences centrales d'une organisation ou d'un poste, lesquels sont formellement prescrits (Harari et al., 2016).

De son côté, la performance innovante se définit comme la génération, la promotion et l'implantation d'idées nouvelles et utiles à l'organisation (Janssen, 2000). La performance innovante se distingue de la performance créative, concept sémantiquement semblable et souvent utilisé de manière erronée comme

synonyme, dans la mesure où l'innovation inclut la génération ainsi que l'implantation d'idées alors que la créativité ne se réfère qu'à la génération d'idées (Anderson et al., 2014). Ainsi, la créativité serait une condition nécessaire, quoiqu'insuffisante, à l'innovation (Amabile et al., 1996).

6. LE RÔLE MÉDIATEUR DES BÉNÉFICES PROXIMAUX DE LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Le modèle proposé se base en partie sur la théorie de la conservation des ressources (COR) de Hobfoll (1989, 2001). Selon celle-ci, chaque personne serait née avec un nombre fini et non-renouvelable de ressources. Ainsi, l'acquisition de nouvelles ressources issues de son environnement devient primordiale. En contexte d'emploi, la santé psychologique est une ressource convoitée. En effet, elle permet au travailleur de développer son propre potentiel ainsi que d'investir dans l'acquisition de ressources additionnelles bénéficiant à son efficacité (Hobfoll, 2011; Wright & Hobfoll, 2004). Notamment, l'individu en bonne SPT (bien-être psychologique élevé, détresse psychologique faible) est plus enclin à développer des liens de qualité avec son entourage de travail, source importante de support dans la réalisation de ses tâches (Van Dierendonck et al., 2004).

Dans le cadre du modèle proposé, la SPT favoriserait les trois catégories de bénéfices proximaux suivants, qui joueraient un rôle médiateur dans la relation entre la SPT et la performance de tâche et innovante.

6.1 La flexibilité cognitive

La flexibilité cognitive en contexte de travail se définit comme la facilité avec laquelle un individu peut changer d'approche ou de perspective afin de s'adapter à des situations ou effectuer ses tâches (Baas et al., 2008). Selon l'opérationnalisation de Martin et Rubin (1995), la flexibilité se décline en trois composantes, soit (a) la conscience que dans une situation donnée, il existe plusieurs solutions et alternatives, (b) la volonté d'être flexible et de s'adapter aux situations, et (c) le sentiment d'efficacité envers le fait d'être flexible.

Plusieurs théories soulignent l'influence que peuvent avoir divers états affectifs, tels que ceux associés à la SPT, sur les processus cognitifs. Entre autres, la théorie Broaden-and-build de Fredrickson (2001) soutient le fait que l'expérience de bien-être psychologique permet d'élargir le répertoire de pensées et de comportements disponible à l'individu. Ceci favorise une vision plus globale de la réalité, permettant de créer de nouvelles associations entre des concepts à première vue distincts (Isen et al., 1987). La pensée en haut niveau de bien-être est donc plus ouverte et adaptable. Isen (2008) explique ce phénomène par l'apprentissage et l'utilisation des connaissances que permet la pensée approfondie, soigneuse et originale qui accompagne l'expérience d'affects positifs. Du côté empirique, il a été démontré que l'expérience d'affects positifs, liés au bien-être, facilite la résolution de problèmes (Fredrickson & Branigan, 2005; Kazén & Kuhl, 2005).

En contexte de travail, on observe aussi que l'expérience d'émotions positives est associée à davantage d'efficacité

dans la résolution de problèmes, en plus de bonifier la créativité des employés (Amabile et al., 2005 ; Bryson et al., 2014 ; Vacharkulksemsuk & Fredrickson, 2013). Le modèle théorique de James et al. (2004) propose en ce sens que la pensée divergente en milieu d'emploi, définie comme la capacité à générer plusieurs idées différentes devant un problème, agit comme médiateur entre l'affectivité positive et la créativité. En parallèle, l'expérience de mauvaise SPT (bien-être psychologique faible, détresse psychologique élevée) nuirait à la flexibilité cognitive en détournant les ressources mentales des tâches à accomplir au profit de la régulation d'émotions négatives (Oswald et al., 2015). Une étude expérimentale a d'ailleurs démontré que l'épuisement cognitif nuit aux fonctions exécutives requérant de la flexibilité (Van der Liden et al., 2003). De plus, les individus en détresse psychologique auraient tendance à avoir une pensée biaisée vers les événements négatifs et à percevoir une menace aux tâches ambiguës (MacLeod, 1991). Ces éléments auraient un effet débilitant sur la flexibilité cognitive, qui requiert plutôt de considérer de façon non biaisée l'éventail des possibilités et de tolérer l'ambiguité, voire d'en tirer profit afin de parvenir à des idées et des solutions originales. Ainsi, le présent modèle stipule que la SPT est associée positivement à la flexibilité cognitive.

Au niveau de la performance, une plus grande flexibilité cognitive permettrait d'aborder plus efficacement les difficultés et favoriserait une meilleure prise de décision (Isen, 2008). Les travailleurs plus flexibles cognitivement seraient également plus enclins à utiliser des stratégies alternatives lorsque confrontés à de nouvelles situations

(Georgsdottir & Getz, 2004). La flexibilité cognitive permettrait donc de surmonter plus facilement les obstacles à l'accomplissement de son emploi, engendrant ainsi une performance de tâche supérieure. Aussi, la flexibilité cognitive peut s'avérer essentielle pour générer de nouvelles idées et penser différemment lorsque surgit un problème (Binard & Polh, 2013). La capacité de voir les choses sous divers angles nourrit la génération de perspectives n'ayant pas encore été exploitées. La flexibilité peut également être utile pour la promotion et l'implantation d'idées, lesquelles nécessitent de s'adapter aux contraintes et opportunités organisationnelles. Le modèle proposé avance donc que la flexibilité cognitive est associée de manière positive à la performance de tâche et innovante.

6.2 La motivation d'accomplissement

L'apport d'une dynamique motivationnelle au sein de la relation entre la SPT et la performance est un autre mécanisme mis de l'avant par plusieurs auteurs (Bryson et al., 2014). En effet, la SPT favoriserait le déploiement d'une énergie mentale accrue (Cropanzano & Wright, 1999), davantage de détermination et de persistance envers ses objectifs de travail (Ford et al., 2011 ; Kaplan et al., 2009), ainsi qu'une activation du système comportemental d'approche (Baas et al., 2008). Le modèle soutient donc qu'un second mécanisme liant SPT et performance serait la motivation d'accomplissement, soit la quantité d'énergie dirigée et soutenue vers l'atteinte des objectifs (Donovan, 2002). Ainsi, plus une personne serait en bonne SPT, plus

elle serait motivée à accomplir son travail.

La théorie COR (Hobfoll, 1989, 2001) permet d'expliquer la préférence qu'ont les individus à s'investir dans des activités permettant de protéger ou d'augmenter leurs ressources. Lorsque le travail procure un haut niveau de bien-être psychologique, il est postulé que l'individu verrait l'opportunité d'y investir ses ressources personnelles sous forme d'énergie et d'efforts. Tout comme le propose Halbesleben et Bowler (2007), la motivation d'accomplissement représente cet investissement de ressources envers le travail et serait influencée par l'état psychologique de l'employé. Par ailleurs, aux yeux de ce dernier, l'expérience de SPT serait possiblement attribuée aux conditions de travail offertes par l'employeur, générant un désir de redonner par obligation implicite de réciprocité (Blau, 1964). Une étude quasi-expérimentale a montré que la manipulation d'affects positifs engendre une augmentation de la motivation intrinsèque envers ses tâches (Isen & Reeve, 2005). D'un autre côté, l'expérience de détresse psychologique nuirait à la performance en raison du manque de ressources des gens épuisés, les empêchant de gérer adéquatement les demandes du travail (Taris, 2006). En état de détresse psychologique, la personne aurait donc l'incapacité de fournir les efforts nécessaires pour mener à bien ses tâches, ou encore préférera limiter son investissement d'énergie afin de préserver le peu de ressources disponible. Ceci entraînerait notamment l'évitement du travail. L'étude de Halbesleben et Bowler (2007) trouve d'ailleurs que la motivation d'accomplissement agit comme médiateur entre l'épuisement émotionnel

et la performance de tâche chez les travailleurs.

À ce sujet, il a été démontré que la motivation constitue un élément crucial pour la performance de tâche (McCloy et al., 1994). En effet, la motivation d'accomplissement, en tant qu'énergie soutenue dirigée vers les tâches, permet d'affronter une plus grande charge de travail. Lorsque des difficultés sont rencontrées, la capacité du travailleur de puiser dans un plus grand bassin d'énergie lui permettrait de venir à bout de ces difficultés sans affecter la complétion de ses tâches essentielles et le respect des échéanciers. Plusieurs études confirment d'ailleurs la relation entre la motivation et la performance de tâche (Cerasoli et al., 2014). La motivation vient aussi influencer positivement le potentiel d'innovation (Amabile, 1996). L'innovation requiert des efforts considérables puisqu'elle implique non seulement de questionner le statu quo, mais aussi de saisir les opportunités et de les mettre en action (Janssen et al., 2004). Les employés plus motivés envers leur travail sont donc plus susceptibles de poursuivre un éventail de moyens permettant de contribuer au succès de leur équipe et de leur organisation, incluant l'innovation. Une méta-analyse confirme d'ailleurs le lien entre motivation et innovation (Hammond et al., 2011).

6.3 La qualité des relations

Une autre explication du lien entre la SPT et la performance relève du domaine interpersonnel. En effet, le modèle proposé avance que la SPT favoriserait la qualité des relations entre un travailleur et son environnement social

de deux manières, soit au travers de ses échanges avec son supérieur et au travers de ses échanges avec ses collègues. Dans les deux cas, la qualité des échanges est définie comme la perception de relations bidirectionnelles de confiance, de loyauté, de soutien mutuel et d'engagement à collaborer (Banks et al., 2014). Selon la théorie du LMX (leader-member exchange), le développement de relations de qualité entre un travailleur et son supérieur favoriserait l'émergence de mécanismes réciproques d'influence qui, ultimement, permettraient aux deux parties d'avoir accès aux bénéfices recherchés dans la relation (Gerstner & Day, 1997 ; Graen & Uhl-Bien, 1995 ; Uhl, 2011). Du côté de la théorie du TMX (team-member exchange), le maintien de relations de qualité entre un employé et son équipe de travail permet un échange mutuel d'idées, de reconnaissance et de soutien (Banks et al., 2014 ; Seers, 1989). La perception de qualité dans les relations provient autant des comportements initiés que des comportements reçus entre un travailleur et ses collègues dans la théorie du TMX, et entre un travailleur et son supérieur dans la théorie du LMX. Il est donc possible de stipuler que selon les théories du LMX et du TMX, plus l'individu est en bonne SPT, plus il est susceptible d'entretenir des échanges de qualité avec son supérieur et ses collègues.

À cet effet, la théorie COR (Hobfoll, 1989, 2001) explique qu'une des façons de protéger ou d'augmenter sa SPT est d'investir dans le développement d'un réseau social à même son milieu d'emploi (Van Dierendonck et al., 2004). Ce réseau peut ainsi devenir grandement utile pour le travailleur car il représente

un bassin important de ressources facilitant ses échanges sociaux. Notamment, les individus en bonne SPT sont plus ouverts et ont moins de conflits interpersonnels au travail (Crapanzano & Wright, 1999). De plus, ils sont plus aidants et coopératifs avec leurs collègues (Bryson et al., 2014). Les travailleurs en bonne SPT sont aussi plus enclins à recevoir du soutien de la part de leurs collègues car les individus ont davantage tendance à aider leurs pairs lorsque ceux-ci sont habilités à leur rendre la pareille, tel que stipulé dans la théorie des échanges sociaux (Daniels & Guppy, 1997). Les employés vivant davantage de détresse psychologique seraient ainsi plus susceptibles de faire l'expérience de conflits interpersonnels et de recevoir moins de soutien social. Ceci limiterait leur capacité à faire confiance aux autres et à obtenir leur confiance en retour. L'épuisement des ressources associé à la détresse aurait l'effet de diminuer l'investissement social au travail, pouvant être jugé secondaire par l'individu, afin de préserver son énergie pour les tâches essentielles. À terme, ce désinvestissement de la sphère sociale influencerait négativement les opportunités de collaboration et le soutien que le supérieur et les collègues sont prêts à apporter, affectant ainsi la réciprocité des échanges. S'intéressant à des construits connexes, une étude longitudinale a d'ailleurs montré que le stress influence négativement le soutien social reçu des collègues et non l'inverse (Marcelissen et al., 1988). En lien avec la théorie de Fredrickson (2001), qui postule que les émotions positives favorisent l'établissement de liens sociaux et la construction de ressources sociales, l'étude de George (1991) dé-

montre qu'en état de bien-être psychologique, les employés émettent davantage de comportements altruistes. Ces derniers seraient favorables à l'établissement de relations de confiance et de loyauté, deux dimensions du LMX et du TMX. Les individus vivant davantage de bien-être sont également plus collaboratifs, tout en étant moins agressifs avec leurs pairs (Isen & Baron, 1991). Leur supérieur et leurs pairs seraient donc plus enclins à leur fournir soutien et collaboration. L'étude de Qiu et Scherwin (2014) positionne l'affectivité positive en tant qu'antécédent de l'apprentissage collectif, soit la propension à partager et à combiner les savoirs collectifs par l'interaction en groupe. L'affectivité positive et négative serait également un antécédent du LMX, tandis que le LMX jouerait un rôle médiateur entre l'affectivité positive et la performance (Dulebohn et al., 2012). Finalement, une étude longitudinale démontre des relations réciproques entre la satisfaction en emploi et le LMX, la satisfaction prédisant le LMX trois mois plus tard (Volmer et al., 2011).

Le développement de relations d'échanges réciproques avec le supérieur immédiat et les collègues est, de son côté, susceptible de fournir diverses formes de soutien utiles à la performance de tâche (Banks et al., 2014 ; Rockstuhl et al., 2012). Effectivement, un meilleur LMX permettrait de clarifier les attentes et les objectifs dans la relation employé-supérieur en plus de diminuer l'ambigüité de rôle (Dulebohn et al., 2012), favorisant ainsi une compléction de tâches plus alignée à ce qui est attendu. La confiance et la loyauté au cœur du LMX permettraient à l'employé de concentrer son énergie sur les tâches à accomplir et au supérieur d'investir son

temps sur le coaching de son employé, facilitant ainsi la performance de tâche. De son côté, le TMX permettrait d'obtenir d'importantes ressources, notamment le soutien des pairs et l'accès à l'information, éléments clé à la compléction du travail (Lau & Cobb, 2010). En faible TMX, l'individu se voit contraint de faire face aux demandes du travail de façon plus isolée et avec moins de possibilités d'obtenir de l'aide ponctuelle pouvant absorber les demandes en période de pointe. Finalement, la construction d'échanges de qualité avec son supérieur et ses collègues bonifierait la capacité d'innovation de l'employé. Un haut niveau de LMX permettra à l'employé de questionner les façons de faire habituelles et d'oser proposer des idées nouvelles, même si celles-ci peuvent sembler marginales (West, 2002). Il a été démontré qu'un bon LMX permettrait également d'obtenir le soutien de son supérieur dans la promotion et la mise en œuvre des changements proposés (Wang et al., 2015). La qualité des relations avec les collègues serait également utile, d'abord au niveau de la génération d'idées, en favorisant un contexte d'échange d'informations, de points de vue et d'expériences (Donati et al., 2016). Elle aurait aussi une utilité dans la promotion et l'implantation d'idées, où le soutien des collègues est critique pour que les changements soient endossés par le groupe (Hammond et al., 2011).

7. LE RÔLE MODÉRATEUR DES CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI

Le modèle proposé suggère que l'apport des bénéfices proximaux de la SPT aux types de performance serait modéré

par les caractéristiques de l'emploi. Selon la théorie de l'activation des traits (Tett & Guterman, 2000), chaque situation rencontrée par un employé dans son environnement de travail lui enverrait des signaux concernant les tâches à réaliser ainsi que le contexte social et organisationnel impliqué dans la réalisation de celles-ci. À la réception de ces signaux, certains traits dispositionnels spécifiques, tels que les traits de personnalité, seraient activés, incitant l'employé à agir de manière à répondre aux demandes de la situation. Par la suite, la probabilité que le comportement incité se déploie dépendrait de la force de la situation, selon les tenants de la théorie éponyme (Meyer et al., 2010). En effet, plus les signaux provenant d'une situation se démarqueraient au sein d'un environnement de travail, plus probable serait la mise en branle du comportement. Appliqués à la relation entre la SPT et la performance, ces propos illustrent comment la saillance de variables situationnelles, telles que les caractéristiques de l'emploi, peuvent nuancer l'expression de facteurs dispositionnels, tels que la performance. À cet effet, Bryson et al. (2014) mentionnent que les bénéfices proximaux de la SPT sont utiles à la performance dans la mesure où certaines caractéristiques de l'emploi sont présentes dans le contexte de travail. À notre connaissance, cette proposition n'a toutefois pas été formalisée au sein d'un modèle et n'a pas été validée empiriquement.

Ainsi, notre modèle se concentre sur trois catégories de caractéristiques de l'emploi susceptibles de mobiliser de façon intensive les bénéfices proximaux de la SPT soulignés dans le présent modèle.

Spécifiquement, plus ces caractéristiques seraient présentes, plus fortement la flexibilité cognitive, la motivation d'accomplissement et la qualité des échanges avec son supérieur et ses collègues seraient associées aux deux types de performance. Des hypothèses spécifiques à certains de ces liens sont aussi suggérées.

7.1 Les caractéristiques du savoir

Il est généralement reconnu que la complexité de l'emploi est une caractéristique capable de moduler l'importance de certaines capacités liées à la performance au travail. En effet, la méta-analyse de Schmidt et Hunter (1998) montre un lien plus fort entre les capacités cognitives et la performance pour les emplois complexes (.56) que pour les emplois simples (.23). Dans la même lignée, la méta-analyse de Judge et al. (2001) démontre que le lien entre la satisfaction et la performance est plus fort au sein d'emplois complexes. La complexité s'avère également modérer la relation entre le soutien à l'innovation et la performance innovante, de sorte que cette relation est plus forte dans les emplois plus complexes (Shalley et al., 2009).

Au sein du modèle proposé, les caractéristiques du savoir, lesquelles impliquent la résolution de problèmes complexes requérant analyse d'information et créativité (Morgeson & Humphrey, 2006), modéreraient liens entre la flexibilité cognitive et la performance. En effet, avec son influence positive sur la résolution de problèmes et l'identification d'alternatives face à une situation, la flexibilité cognitive s'avère d'autant

plus utile pour la performance que l'emploi nécessite d'être créatif, de travailler avec de l'information complexe et d'avoir à résoudre des problèmes inédits. Cet effet d'interaction agirait envers la performance de tâche par l'entremise de l'importance de la flexibilité au sein des emplois du savoir, où la résolution de problèmes et le traitement de l'information sont liée aux exigences formelles du rôle. Ce modérateur agirait également envers la performance innovante en facilitant l'investissement dans des processus créatifs et en renforçant les attentes d'innovation liées au rôle (Gilson & Shalley, 2004 ; Unsworth et al., 2005).

7.2 Les caractéristiques d'autonomie

Barrick et Mount (1993) stipulent que les caractéristiques personnelles auraient davantage d'impact sur la performance dans un contexte d'emploi offrant un haut niveau d'autonomie.

Au sein du présent modèle, il est proposé que l'autonomie modère l'influence de la flexibilité cognitive, de la motivation d'accomplissement et du LMX. D'abord, au sein d'emplois fournissant davantage de latitude, le fait de penser à différentes alternatives lorsque confronté à une problématique, ce que la flexibilité cognitive permet, pourrait être davantage utilisé (Bryson et al., 2014). De plus, un emploi offrant la possibilité d'essayer de nouvelles avenues encourage la proposition d'idées novatrices (Volmer et al., 2012), ce dont bénéficiaient davantage les individus plus flexibles cognitivement. Ensuite, dans un contexte d'emploi où on accorde plus d'autonomie aux employés, il est postulé que la performance soit contingente à la motivation d'accomplissement. En effet,

de hauts niveaux d'autonomie requièrent des employés capables de s'auto-réguler et de persister dans leurs tâches, ce que permet la motivation d'accomplissement. À l'inverse, dans un environnement de travail peu autonome, les employés faiblement motivés se désinvestissent plus difficilement de leurs objectifs sans qu'on le remarque. Ainsi, la performance de tâche serait moins contingente à la motivation lorsque l'autonomie est faible. L'autonomie est aussi importante pour l'innovation (Hammond et al., 2011). Chez les individus ayant une forte motivation d'accomplissement, cette autonomie leur permet d'investir de l'énergie ailleurs que dans leurs tâches formelles, telles que la proposition d'idées nouvelles. Étant donné que ces individus désirent fournir une prestation de travail à la hauteur de leur désir d'excellence, un emploi dans lequel ils ont plus de latitude leur permettrait plus facilement d'identifier des solutions innovantes ayant le potentiel d'améliorer la quantité et la qualité de leur travail.

Enfin, il est postulé que le LMX aurait davantage d'influence sur la performance dans les emplois offrant beaucoup d'autonomie. En effet, un haut niveau de LMX génère chez les subordonnés un désir de réciprocité, ce qui peut se traduire en une meilleure performance (Erdogan & Enders, 2007). L'autonomie permettrait de maximiser ce désir de réciprocité en permettant de redonner à l'organisation avec plus de liberté, ce qui pourrait ainsi augmenter l'influence du LMX sur la performance de tâche. Dans la même veine, la confiance et le soutien qui caractérisent un LMX élevé sont des ressources pouvant

être davantage utilisées pour l'innovation au sein d'emplois plus autonomes.

7.3 Les caractéristiques sociales

Il a été avancé que le lien entre la qualité des échanges et la performance n'est pas systématique. En effet, ce lien serait influencé par des variables situationnelles augmentant le bénéfice potentiel des échanges (Dunegan et al., 2002). Lorsque les caractéristiques sociales sont élevées, le développement d'un bon TMX deviendrait plus critique afin de bien accomplir ses tâches. En outre, Scott et Bruce (1994) mentionnent que le lien entre le TMX et l'innovation serait présent dans la mesure où il y a une forte interdépendance dans l'équipe. Aussi, Volmer et al. (2012) suggèrent que la relation entre le LMX et l'innovation serait plus forte lorsque l'interdépendance entre collègues est élevée. Au sein du modèle proposé, de bonnes relations d'échanges avec ses collègues serait particulièrement bénéfique pour les deux types de performance lorsque l'emploi exige de travailler en collaboration avec d'autres.

8. DISCUSSION

L'objectif de cet article théorique était de formuler un modèle intégrateur expliquant les liens entre la SPT et la performance afin d'orienter les recherches futures. En fournissant un cadre opérationnel visant la poursuite d'études empiriques, ce modèle permettra de valider certaines présomptions issues de la littérature quant aux mécanismes médiateurs et modérateurs des liens entre la SPT et deux types de performance. Il est espéré que la validation

de ce modèle et son raffinement mèneront à une meilleure compréhension des bénéfices de la SPT sur la performance individuelle au travail.

8.1 Avenues de recherches futures

En ce qui a trait aux avenues de recherche futures, il y aurait tout d'abord lieu de se demander si la SPT et ses bénéfices proximaux influencent davantage l'un des deux types de performance. Il a été avancé que la SPT devrait être davantage liée aux contributions extra-rôle (ex : proactivité et innovation), celle-ci étant plus contingentes aux variables psychologiques individuelles (Ford et al., 2011). Dans le même ordre d'idées, il est parfois stipulé qu'en situation de détresse, où l'individu est en perte de ressources, les efforts sont concentrés sur les composantes essentielles du travail, soit la performance de tâche, et détournés des aspects non formellement exigés, comme la performance innovante. Les résultats empiriques sont toutefois loin de confirmer systématiquement ces hypothèses, comme en témoignent les résultats de trois méta-analyses (Ford et al., 2011 ; Kaplan et al., 2009 ; Taris, 2006). L'étude simultanée des deux types de performance, comme le propose le modèle, pourra mettre la lumière sur cette question.

Ensuite, une question de recherche qui mériterait une attention particulière relève de la séquence des médiateurs. Le modèle proposé met de l'avant la contribution de la SPT à trois catégories de bénéfices proximaux, sans préciser si certains de ceux-ci surviennent plus rapidement que d'autres. Par exemple, la SPT pourrait favoriser dans un court laps

de temps la flexibilité cognitive. Certaines études en laboratoires pointent en ce sens et montrent l'influence d'affects positifs sur des processus cognitifs en temps quasi réel (Isen, 2008). En comparaison, la mise en place d'un réseau social et l'établissement de relations réciproques peuvent prendre plus de temps (Simbula et al., 2011). Il est donc possible que les bénéfices sociaux de la SPT requièrent d'être étudiés dans une perspective temporelle plus longue.

Dans le même ordre d'idées, ce point amène à se questionner sur le choix des délais de mesures idéaux afin de tester le modèle proposé. La question du délai entre la SPT et ses bénéfices proximaux, ainsi que le délai entre ces bénéfices et les types de performance, sont des décisions méthodologiques importantes, mais pour lesquelles nous n'avons pas encore d'indication claire nous permettant de nous positionner. Même s'il a été démontré que les effets de la SPT sur la performance pouvaient s'étendre jusqu'à un an, la méta-analyse de Riketta (2008) suggère une plus forte capacité prévisionnelle en deçà de six mois. Il serait donc opportun de valider le modèle pour la première fois en limitant le délai entre la mesure de SPT et de performances à six mois.

Un ajout potentiel au modèle serait l'inclusion d'une boucle de rétroaction allant des types de performance à la SPT. Bien que la majorité des études s'appuient sur le principe que la SPT influence la performance, la relation inverse est tout aussi envisageable (Leclerc et al., 2014). Ces relations auraient toutefois leurs propres mécanismes explicatifs. Par exemple, la performance et les expériences de maîtrise sont suscep-

tibles de raffermir le sentiment d'efficacité personnelle, qui pourrait ensuite influencer l'état de santé psychologique et la motivation au travail (Bandura, 2001). Le modèle socio-cognitif de Lent (2004) fournit quant à lui un rationnel au lien performance-SPT en soutenant que le bien-être psychologique est prédit par le progrès vers les buts au travail, qui peut survenir avec la performance. Dans un même ordre d'idées, une boucle de rétroaction pourrait également exister entre les médiateurs du modèle et la SPT. En particulier, le LMX et le TMX favoriseraient la SPT selon certains auteurs (Banks et al., 2014).

Bien que la plupart des écrits scientifiques soutiennent la prémissse que l'expérience d'affects positifs soit favorable et que l'expérience d'affects négatifs soit défavorable à la performance, l'inverse a aussi été démontré. Notamment, les travaux de Kaufmann et Vosburg (1997) indiquent que les affects négatifs favorisent la performance lorsqu'il s'agit de tâches demandant de hauts niveaux de résolution créative de problèmes. Selon les auteurs, ce phénomène s'expliquerait entre autres par le fait que les affects positifs amènent l'individu à adopter davantage une approche d'inclusion des méthodes habituelles de faire les choses alors que les affects négatifs sont plutôt associés au rejet de celles-ci. Ainsi, les individus faisant l'expérience d'affects négatifs auraient davantage tendance à générer des idées et des solutions créatives que les individus faisant l'expérience d'affects positifs. Un ajout possible au présent modèle pourrait donc être la prise en compte de ces mécanismes.

Finalement, la question de l'opérationnalisation des caractéristiques de

l'emploi mériterait d'être approfondie. Alors que la plupart des études s'ancrent dans la théorie de la conception du travail (work design) et mesurent les caractéristiques par questionnaires auto-rapportés (Unsworth, 2005 ; Volmer et al., 2012), les études reposant sur la théorie de la force de la situation ont de leur côté eu tendance à utiliser des mesures plus objectives issues d'un système de classification standardisé, tel que le Réseau d'information occupationnelle (Occupational Information Network⁸). Des liens de modération utilisant une telle opérationnalisation des caractéristiques ont notamment été trouvés dans la prédiction de la performance (Bowling et al., 2015) et de la créativité (Shalley et al., 2009).

8.2 Implications pratiques

Au niveau pratique, les connaissances issues de la vérification du modèle pourront indiquer aux intervenants en milieu organisationnel les limites ainsi que les conditions gagnantes d'une démarche d'amélioration de la SPT, qui viserait l'optimisation de la performance des employés. Les intervenants seraient en effet mieux outillés pour mettre en place des programmes qui atteindront les objectifs de performance attendus envers leur personnel. Aussi, ces connaissances les aideront à prendre des décisions éclairées quant au déploiement et à la gestion d'un programme de santé psychologique au travail afin que ce dernier puisse avoir des retombés sur les comportements de performance des employés. Savoir quelles caractéristiques de l'emploi rendent la performance plus contingente à la SPT permet notamment

de prioriser les groupes auprès desquels intervenir et d'évaluer l'ampleur des bénéfices relativement aux types de performance. Finalement, en documentant et en comprenant de quelle façon une meilleure santé psychologique peut améliorer la performance, les organisations à l'affut de ces implications seront davantage incitées à veiller au bien-être de leurs employés.

CONFLITS D'INTÉRÊT

Les auteurs ne déclarent aucun conflit d'intérêt.

BIBLIOGRAPHIE

Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Westview press.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>

Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

⁸ <https://www.onetonline.org/>

Ayala, Y., Silla, J. M. P., Tordera, N., Lorente, L., & Yeyes, J. (2017). Job satisfaction and innovative performance in young Spanish employees: Testing new patterns in the happy-productive worker thesis—A discriminant study. *Journal of Happiness Studies*, 18(5), 1377-1401. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9778-1>

Baas, M., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological bulletin*, 134(6), 779-806. <https://doi.org/10.1037/a0012815>

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In G. M., Spreitzer & K. S., Cameron (Eds.), *The Oxford handbook of positive psychology* (p. 178-198). Oxford University Press.

Bamberger, P. (2008). Beyond Contextualization: Using context theories to narrow the micro-macro gap in management research. *Academy of Management Journal*, 51(5), 839-846. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.34789630>

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1>

Banks, G. C., Batchelor, J. H., Seers, A., O'Boyle, E. H., Pollack, J. M., & Gower, K. (2014). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 273-295. <https://doi.org/10.1002/job.1885>

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111-118. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.111>

Binard, C., & Pohl, S. (2013). L'auto efficacité créative, la flexibilité cognitive et le soutien à l'innovation comme antécédents du comportement innovant. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(4), 420-435. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30052-8](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30052-8)

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Desrumaux, P., Leclerc, J. S., Ntsame-Sima, M., Savoie, A., & Brunet, L. (2014). Verification of a predictive model of psychological health at work in Canada and France. *Psychologica Belgica*, 54(1), 55-57. <https://doi.org/10.5334/pb.aa>

Bowling, N. A., Khazon, S., Meyer, R. D., & Burrus, C. J. (2015). Situational strength as a moderator of the relationship between job satisfaction and job performance: A meta-analytic examination. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 89-104. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9340-7>

Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2014). Does worker wellbeing affect workplace performance? Department for Business, Innovation & Skills, UK Government.

Busse, C., Kach, A. P., & Wagner, S. M. (2017). Boundary conditions: What they are, how to explore them, why we need

them, and when to consider them. *Organizational Research Methods*, 20(4), 574-609.

<https://doi.org/10.1177/1094428116641191>

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74.

<https://doi.org/10.1146/annurev-or-gpsych-032414-111427>

Carpini, J. A., Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2017). A look back and a leap forward: A review and synthesis of the individual work performance literature. *Academy of Management Annals*, 11(2), 825-885.

<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0151>

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.

<https://doi.org/10.1037/a0035661>

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(4), 252-265.

<https://doi.org/10.1037/1061-4087.51.4.252>

Curcuruto, M., Conchie, S. M., Mariani, M. G., & Violante, F. S. (2015). The role of prosocial and proactive safety behaviors in predicting safety performance. *Safety Science*, 80, 317-323.

<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.07.032>

Daniels, K., & Guppy, A. (1997). Stressors, locus of control, and social support as consequences of affective psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(2), 156-174.

<https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.2.156>

Dewa, C. S., McDaid, D., & Ettner, S. L. (2007). An international perspective on worker mental health problems: who bears the burden and how are costs addressed? *The Canadian Journal of Psychiatry*, 52(6), 346-356.

<https://doi.org/10.1177/070674370705200603>

Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31(2), 103-157.

<https://doi.org/10.1007/BF01207052>

Donati, S., Zappalà, S., & González-Romá, V. (2016). The influence of friendship and communication network density on individual innovative behaviours: A multilevel study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 583-596.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1179285>

Donovan J. J. (2002) Work motivation. In N., Anderson, D. S., Ones, H. K. Sinangil & C., Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organisational Psychology* (Volume 2. Organisational Psychology, 2nd ed., p. 53-76). SAGE Publications.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.

<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

Dunegan, K. J., Uhl-Bien, M., & Duchon, D. (2002). LMX and subordinate performance: The moderating effects of task

characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 275-285.
<https://doi.org/10.1023/A:1019641700724>

Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>

Ford, M. T., Cerasoli, C. P., Higgins, J. A., & Decesare, A. L. (2011). Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis. *Work & Stress*, 25(3), 185-204.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2011.609035>

Ford, M. T., Matthews, R. A., Wooldridge, J. D., Mishra, V., Kakar, U. M., & Strahan, S. R. (2014). How do occupational stressor-strain effects vary with time? A review and meta-analysis of the relevance of time lags in longitudinal studies. *Work & Stress*, 28(1), 9-30.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2013.877096>

Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, 19(3), 313-332.
<https://doi.org/10.1080/02699930441000238>

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
<https://doi.org/10.1037/0003->

066X.56.3.218

George, J. M (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.299>

Georgsdottir, A. S., & Getz, I. (2004). How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 166-175.
<https://doi.org/10.1111/j.0963-1690.2004.00306.x>

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>

Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 61(4), 195-203.
<https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>

Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470.
<https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001>

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
<https://doi.org/10.1016/1048->

[9843\(95\)90036-5](#)

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

<https://doi.org/10.1037/h0076546>

Halbesleben, J. R., & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93-106.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>

Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>

Harari, M. B., Reaves, A. C., & Viswesvaran, C. (2016). Creative and innovative performance: a meta-analysis of relationships with task, citizenship, and counterproductive job performance dimensions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 495-511.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1134491>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>

Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>

Isen, A. M. (2008). Some ways in which positive affect influences decision making and problem solving. *Handbook of Emotions*. Guilford Press.

Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational-behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13, 1-53.

Isen, A., Daubman, K., & Nowicki, G. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.6.1122>

Isen, A. M., & Reeve, J. (2005). The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control. *Motivation and Emotion*, 29(4), 295-323. <https://doi.org/10.1007/s11031-006-9019-8>

James, K., Brodersen, M., & Eisenberg, J. (2004). Workplace affect and workplace creativity: A review and preliminary model. *Human Performance*, 17(2), 169-194. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_3

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/09631790016703>

Janssen, O., Lam, C. K., & Huang, X. (2010). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 787-809.

<https://doi.org/10.1002/job.614>

Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.

<https://doi.org/10.1002/job.242>

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162-176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>

Kaufmann, G., & Vosburg, S. K. (1997). 'Paradoxical' mood effects on creative problem-solving. *Cognition and Emotion*, 11(2), 151-170. <https://doi.org/10.1080/026999397379971>

Kazén, M., & Kuhl, J. (2005). Intention memory and achievement motivation: Volitional facilitation and inhibition as a function of affective contents of need-related stimuli. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(3), 426-448. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.3.426>

Lau, R. S., & Cobb, A. T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 898-917. <https://doi.org/10.1002/job.674>

Leclerc, J. S., Boudrias, J. S., & Savoie, A. (2014). La santé psychologique et la performance au travail : Des liens longitudinaux bidirectionnels? *Le Travail Humain*, 77(4), 351-372. <https://doi.org/10.3917/th.774.0351>

Lent, R. W. (2004). Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and psychosocial adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.4.482>

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>

Marcelissen, F. H., Winnubst, J. A., Buunk, B., & de Wolff, C. J. (1988). Social support and occupational stress: A causal analysis. *Social Science & Medicine*, 26(3), 365-373. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(88\)90402-9](https://doi.org/10.1016/0277-9536(88)90402-9)

Macleod, C. (1991). Clinical anxiety and the selective encoding of threatening information. *International Review of Psychiatry*, 3(2), 279-292. <https://doi.org/10.3109/09540269109110407>

Martin, M. M., & Rubin, R. B. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623-626.

<https://doi.org/10.2466/pr0.1995.76.2.623>

Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>

McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493-505. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.493>

Meyer, R. D., Dalal, R. S., & Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36(1), 121-140.

<https://doi.org/10.1177/0149206309349309>

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479. <https://doi.org/10.1002/job.678>

Organisation mondiale de la santé (1984). Ottawa Charter for Health promotion. Charter for action presented at the first international conference on health promotion. World Health Organization (WHO).

Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D.

(2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822. <https://doi.org/10.1086/681096>

Qiu, T., & Scherwin, V. M. (2014). The Relationship between dispositional positive affect and team performance: An empirical study. *Journal of Business and Management*, 20(2), 51.

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.472>

Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097-1130. <https://doi.org/10.1037/a0029978>

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>

Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.

<https://doi.org/10.1177/1059601195201003>

Simbula, S., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2011). A three-wave study of job resources, self-efficacy, and work engagement among Italian schoolteachers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 285-304. <https://doi.org/10.1080/13594320903513916>

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41330806>

Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.51>

Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>

Taris, T. W., Schaufeli, W. B (2015). Individual well-being and performance at work. In M. Van Veldhoven & R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work: The role of context*. Psychology Press.

Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 397-423. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2292>

Uhl-Bien, M. (2011). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. In P. Werhane & M. Painter-Morland (Eds.), *Leadership, gender, and organization* (pp. 65-74). Springer.

Unsworth, K. L. (2005). Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity? *Group & Organization Management*, 30(5), 541-560. <https://doi.org/10.1177/1059601104267607>

Vacharkulksemsuk, T., & Fredrickson, B. L. (2013). Looking back and glimpsing forward: The broaden-and-build theory of positive emotions as applied to organizations. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (Vol. 1, pp. 45-60). Emerald Group Publishing.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

Van der Linden, D., Frese, M., & Meijman, T. F. (2003). Mental fatigue and the control of cognitive processes: Effects on perseveration and planning. *Acta Psychologica*, 113(1), 45-65. [https://doi.org/10.1016/s0001-6918\(02\)00150-6](https://doi.org/10.1016/s0001-6918(02)00150-6)

Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of occupational health psychology*, 9(2), 165-175. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>

- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., & Abele, A. E. (2011). Reciprocal relationships between leader–member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-lagged analysis. *Applied Psychology*, 60(4), 522-545.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00446.x>
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader–member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456-465.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005>
- Wang, X. H. F., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader–member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 403-420.
<https://doi.org/10.1002/job.1994>
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and Work Performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), e-handbook of Subjective Wellbeing. NobaScholar.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology*, 51(3), 355-387.
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The role of pleasantness and activation-based well-being in performance prediction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(3), 212-219.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.2.3.212>
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business & Management*, 9(4), 389-406.

PRÉSENTATION DES AUTEURS

Jean-Simon Leclerc

Ph.D. en psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal, Canada.

Praticien en psychologie du travail et spécialisé en évaluation du talent, recherche appliquée et développement organisationnel.

Contact : jean-simon.leclerc@umontreal.ca

Viviane Masciotra

Candidate au doctorat en psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal, Canada

Ses recherches visent à clarifier les impacts de l'intelligence artificielle dans les milieux d'emploi, plus particulièrement en ce qui a trait au bien-être, à la motivation et à la performance des travailleurs.

Contact : viviane.masciotra@umontreal.ca

Jean-Sébastien Boudrias

Professeur titulaire en psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal, Canada ; Directeur de l'équipe de recherche « PIB – Performer, Innover par le Bien-être »

Spécialisé dans la compréhension des facteurs qui contribuent à faire des milieux d'emploi des milieux sains et productifs, il s'intéresse aussi aux impacts de la digitalisation et de l'intelligence artificielle sur le travail et les travailleurs.

Contact : jean-sebastien.boudrias@umontreal.ca

Francesco Montani

Professeur adjoint en comportement organisationnel et gestion des ressources humaines, International University of Monaco

Ses champs d'intérêt sont liés au processus d'innovation dans les organisations, à ses relations avec la présence attentive (mindfulness), la compassion et la santé psychologique au travail.

Contact : fmontani@inseec.com

Pour citer cet article :

Leclerc, J.-S., Masciotra, V., Boudrias, J.-S., & Montani, F. (2020). Vers une conceptualisation intégrative des mécanismes explicatifs liant la santé psychologique à la performance de tâche et innovante au travail. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 30-53.

Nicoleta Lesueur
Jean-François Gehanno
Angélique Lefebvre
François Michelot
Ariane Leroyer
Laetitia Rollin

Facteurs de risques psychosociaux et état de santé du personnel hospitalier : Une étude comparative dans un centre hospitalier universitaire français

Psychosocial risk factors and health status of hospital staff: A comparative study in a French university hospital center

RÉSUMÉ

L'objectif de cet article vise à décrire les risques psychosociaux (RPS) et la santé psychique des différentes catégories du personnel hospitalier et à étudier les liens entre les troubles neuropsychiques et ces facteurs de risque psychosociaux. La population d'étude était un échantillon aléatoire des personnels d'un centre hospitalier universitaire français déterminé par leur mois de naissance : les 322 salariés nés en octobre d'une année paire. Le questionnaire de l'observatoire EVREST (EVolutions et RElations en Santé au Travail) version 2014 était administré lors des entretiens réalisés par une infirmière diplômée en santé au travail ou un médecin du travail, entre mi-

juin et fin octobre 2014, après qu'une information individuelle ait été faite à chaque participant à l'étude. Les résultats ont été comparés aux résultats nationaux des travailleurs français à l'aide de l'observatoire national EVREST. L'analyse a porté sur 260 travailleurs, soit un taux de participation de 81%. Les personnels hospitaliers déclarent des contraintes psychosociales plus importantes par rapport aux autres travailleurs, en particulier le personnel médical et le personnel non médical soignant. La proportion de troubles neuropsychiques définis par la présence au cours des sept derniers jours à la fois d'une fatigue, d'une anxiété ou nervosité et de troubles du sommeil déclarés par le salarié, était plus importante chez le personnel hospitalier de façon générale par comparaison aux résultats nationaux (22% versus 7%), sans différence significative selon le groupe professionnel. Les facteurs associés significativement à la présence de troubles neuropsychiques étaient la pression temporelle, l'absence de possibilité d'entraide et la peur de perdre son emploi. L'état de santé neuropsychique des salariés hospitaliers semble plus altéré que chez les autres travailleurs français. Cela est associé à une exposition importante aux facteurs de risques psychosociaux.

MOTS-CLÉS

Personnel hospitalier ; Facteurs de risques psychosociaux ; Observatoire national EVREST ; Troubles neuropsychiques.

ABSTRACT

To describe psychosocial constraints and mental health in different categories of hospital workers and to study links between mental health and psychosocial constraints. The population was a random sample of workers of a French University hospital: 322 workers born in October of a pair year. The 2014 Evrest (Evolutions and Relations between Health and Work) questionnaire was administered during a medical occupational interview performed by a nurse trained in occupational health between 2014 June and 2014 October. Psychosocial constraints and mental health were compared with all French workers group using data of the Evrest national observatory. A total of 260 interviews were carried out (response rate: 81%). Hospital workers declared more psychosocial constraints than other French workers, especially caregivers and medical workers. Prevalence of psychological distress defined by the association of fatigue, anxiety/nervousness and sleeping disorders was significantly higher for hospital workers than for French workers (22% vs 7%), without significant difference between categories of hospital workers. The factors significantly associated with the presence of psychological distress among caregivers were high time pressure, lack of help possibilities and fear of losing his job. Mental health of hospital workers seems to be worse than other French workers. This is associated with high level of psychosocial constraints.

KEYWORDS

Healthcare workers; Caregivers; Occupational stressors; Evrest national observatory; Mental health.

1. INTRODUCTION

Les hôpitaux publics, en France et ailleurs dans le monde, traversent une période de réforme culturelle et de réorganisation fonctionnelle afin de réduire les coûts et les déficits budgétaires (Burke et al., 2011), susceptible de générer des risques psychosociaux (RPS) (Greenglass & Burke 2000 ; Brown et al., 2006). En dehors de ces nombreuses modifications, qui ont eu un impact sur les conditions de travail des agents hospitaliers, susceptibles de générer des RPS (Duffield et al., 2007), d'autres facteurs peuvent être à l'origine de l'émergence des RPS dans le monde hospitalier : les disparités géographiques, la féminisation du monde médical influençant sur la durée du travail, l'explosion des savoirs médicaux, les transformations techniques (informatisation) dans le milieu hospitalier, le vieillissement de la population soignante ou encore l'organisation du travail en général (Kervasdoué, 2003). La conséquence majeure des restructurations des hôpitaux publics est la réduction des effectifs (Brown et al., 2006 ; Burke et al., 2011). De nombreuses études montrent qu'il existe un lien entre les restructurations des hôpitaux et l'épuisement professionnel. Cela est probablement dû à l'augmentation des contraintes et de la charge de travail liée à cette réduction des effectifs qui accompagne les changements organisationnels (Aiken et al., 2002 ; Lu et al., 2005 ; Duffield et al., 2007).

Les professionnels hospitaliers sont exposés à une variété de facteurs de stress professionnels qui peuvent entraîner une détresse psychologique et somatique. De nombreuses études ont montré parmi ceux-ci un niveau élevé de troubles neuropsychologiques, mais aussi des troubles mentaux comme l'épuisement professionnel, l'état de stress post-traumatique, l'anxiété et la dépression (Weinberg & Creed, 2000), ainsi que des troubles musculo-squelettiques (Herin & al., 2011 ; Hoe et al., 2012 ; Jaworek et al., 2010 ; Smith, et al., 2004 ; Wadman & Kjellberg, 2007). Les conséquences pour les médecins, les infirmières et d'autres professionnels de santé sont, par exemple, les arrêts maladie de longue durée, le turnover, les conflits, les erreurs médicales dans leur pratique quotidienne, tout ceci ayant un impact économique certain (Fiabane et al., 2013 ; Fileni et al., 2007 ; Ketelaar et al., 2014 ; Patel et al., 2011).

Certaines études ont étudié l'exposition des différentes catégories des professionnels de santé à des facteurs de RPS. Le Collège d'experts sur le suivi statistique des RPS au travail, réuni en 2009-2010 à la demande du ministre chargé du travail les définit comme : « risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (Gollac & Bodier, 2011, p. 13). Cette approche souligne l'importance d'une prise en compte globale qui associe les différentes dimensions du travail, en considérant les axes suivants : intensité

et temps de travail, exigences émotionnelles, manque d'autonomie, rapports sociaux au travail dégradés, conflit de valeurs, insécurité de la situation de travail (tableau 1). Néanmoins, les études portant sur les relations entre l'exposition et les effets sur la santé, comparant les professionnels de santé entre eux ou à d'autres professions sont peu nombreuses.

Par conséquent, nous avons mené une étude transversale pour décrire, d'une part, les facteurs de risques psychosociaux et la santé psychique des différentes catégories du personnel hospitalier, et d'autre part, d'étudier les liens entre les troubles neuropsychiques et ces facteurs de risques psychosociaux en comparant ces données à l'ensemble de la population française.

2. MÉTHODE ET MATÉRIELS

2.1 Contexte et population

L'étude a été réalisée au sein d'un centre hospitalo-universitaire (CHU) français qui comprend environ 2500 lits répartis sur cinq sites. Environ 450 000 consultations et 140 000 hospitalisations y sont réalisées chaque année pour 250 000 patients. Il emploie environ 1400 personnels médicaux, 5400 personnels soignants, 2 400 personnels non soignants, ainsi que 630 étudiants. En 2014, le taux d'absentéisme était de près de 10%.

La population visée par l'enquête était un échantillon aléatoire des personnels du CHU (à l'exception des étudiants), déterminé par leur mois de naissance : les 322 salariés nés en octobre d'une année paire.

Tableau 1 : Facteurs de risques psychosociaux –correspondance avec EVREST

Axes définis dans le rapport du Collège d'expertise (avril 2011)	Questions du questionnaire EVREST
Intensité du travail et temps de travail	Difficultés liées à la pression temporelle Dépasser les horaires, sauter ou écourter un repas Interruptions d'activité perturbant le travail Travail de nuit, travail posté
Exigences émotionnelles	Pression psychologique
Manque d'autonomie	Ne pas choisir soi-même la façon de procéder Travail non varié Le travail ne permet pas d'apprendre
Mauvaise qualité des rapports sociaux du travail	Travail non reconnu par l'entourage professionnel Pas de possibilité suffisante d'entraide, de coopération
Souffrance éthique	Faire des choses que l'on désapprouve Ne pas avoir les moyens de faire un travail de bonne qualité Traiter trop vite une opération qui demanderait davantage de soins
Insécurité de la situation de travail	Travailler avec la peur de perdre son emploi

2.2 Recueil des données

Un courrier expliquant la mise en place d'une étude visant à évaluer les risques psychosociaux et l'état de santé des salariés a été envoyé par la direction du CHU à tous les salariés de l'échantillon retenu. Ce courrier proposait une date pour un entretien individuel médico-professionnel de 45 minutes réalisé par le service de santé au travail. En cas de non-présentation à l'entretien, un 2ème et dernier rendez-vous était proposé. Les entretiens étaient réalisés par une infirmière diplômée en santé au travail ou un médecin du travail, entre mi-juin et fin octobre 2014, après qu'une information individuelle ait été faite à chaque participant à l'étude. Les entretiens étaient réalisés dans le respect du secret médical, chaque entretien ayant lieu dans le service de santé au travail du CHU par les personnels habituellement en charge du suivi médico-professionnel de ces salariés.

Lors de chaque entretien, le questionnaire EVREST version 2014 était administré⁹. Il s'agit d'un questionnaire utilisé par l'observatoire EVREST, observatoire national mis en place en France en 2007 à l'initiative de médecins du travail et de chercheurs dans l'objectif d'avoir, pour un échantillon représentatif de salariés, une base de données concernant les conditions de travail et la santé. Ce court questionnaire, standardisé, composé de questions fermées issues des grandes enquêtes sur la santé au travail, est administré par les médecins du travail membres du réseau EVREST¹⁰ lors des entretiens périodiques de santé au travail à tous les salariés nés en octobre d'une année paire (Langevin, et al., 2011 ; Molinié & Leroyer, 2011). Le rapport national présentant les résultats de ces questionnaires est publié chaque année sur le site EVREST. En 2013-2014, 1 049 médecins du travail ont participé au dispositif permettant de recueillir 26 227 questionnaires.

⁹ <http://evrest.istnf.fr/page-14-0-0.html>

¹⁰ <http://evrest.istnf.fr/page-0-0-0.html>

Dans cette étude, la partie du questionnaire relative aux facteurs de risques psychosociaux a été exploitée. Celle-ci explore les contraintes psychosociales selon cinq axes principaux : temps et intensité du travail (Questions 1 à 3, Q1-Q3), autonomie (Q4-Q7), rapports sociaux (Q8-Q9), éthique (Q10-Q12) et sécurité de la situation de travail (Q13). D'autre part, pour évaluer la santé neuropsychique des salariés, les questions présence de fatigue sur les 7 derniers jours (oui/non), présence d'une anxiété ou nervosité sur les 7 derniers jours

(oui/non) et présence de troubles du sommeil sur les 7 derniers jours (oui/non) ont été utilisées. Un indicateur « troubles neuropsychiques » a été créé et représentait les salariés ayant répondu oui à ces 3 questions (tableau 4).

Enfin, lors des entretiens, chaque question du questionnaire était reprise par le médecin ou l'infirmier conduisant l'entretien. L'objectif était de faire préciser le contexte et les éléments conduisant à chaque réponse. Ces informations qualitatives étaient notées dans un cahier par chaque enquêteur.

Tableau 2 : Description de la population étudiée en fonction des groupes professionnels

	PM ^a	PNMS ^b	PNMNS ^c	Total
Effectifs				
Effectifs (n)	28	123	109	260
Effectifs (%)	11	47	42	100
Sexe (%)				
Hommes	50	12	20	20
Femmes	50	88	80	80
Âge (%)				
<30 ans	61	21	20	25
30-39 ans	21	33	28	29
40-49 ans	11	31	30	29
≥50 ans	7	15	22	17
Travail à temps plein (%)	96	79	74	79

^a PM = Personnel médical. Avec 61% d'internes et 39% de médecins.

^b PNMS = Personnel non médical soignant. Avec 39% d'infirmiers, 38% d'aides-soignants, 6% de cadres infirmiers, 5% de sage-femmes, 5% de masseurs kinésithérapeutes et 7% autres (ambulanciers, assistants dentaires, spécialistes de rééducation).

^c PNMNS = Personnel non médical non soignant. Avec 50% de personnels techniques (agent de service hospitalier, ouvriers du bâtiment, ouvriers de la blanchisserie, ouvriers de cuisine), 31% de personnels administratifs, 15% de personnels médico-techniques (techniciens médicaux, techniciens de laboratoires, préparateurs en pharmacie) et 4% de personnels éducatifs et sociaux.

2.3 Analyse des données

Les données ont été recueillies, saisies et exploitées en respectant la confidentialité des informations (déclaration CNIL de l'observatoire EVREST n°906290 du 7 février 2007, modification n°906290VI du 4 mars 2008).

Les salariés de l'enquête ont été catégorisés en trois groupes : personnel médical (médecins, internes), personnel soignant non médical (aide soignants, infirmiers, cadres infirmiers, sage femmes, masseurs kinésithérapeutes, ambulanciers, assistants dentaires, spécialistes de rééducation) et personnel non soignant non médical (personnels administratifs, éducatifs et sociaux, médico-techniques et techniques). Afin de permettre des comparaisons, les données de l'échantillon national sont présentées dans les tableaux des résultats par catégorie professionnelle (ouvriers, employés, professions intermédiaires et cadres).

Les données quantitatives ont été analysées à l'aide du logiciel Stata, version 9.0 (Statacorp LP, College Station, TX, USA). Les analyses statistiques comprenaient des calculs de proportions pour chaque contrainte psycho-sociale. Les tests du Chi2 et exact de Fisher ont été utilisés afin d'évaluer les différences selon la catégorie professionnelle. Enfin, les variables associées à la présence de troubles neuropsychiques ont été testées à l'aide des tests du Chi2 et exact de Fisher. Les variables présentant, en bivarié, un degré de significativité inférieur à 0.20, ont été ensuite introduites dans un modèle multivarié (régression logistique) ajusté sur les données sociodémographiques (sexe, âge et groupe socio-professionnel).

Afin d'affiner l'interprétation de nos résultats, un débriefing a été organisé avec les infirmiers et le médecin ayant réalisé les entretiens, dans le but d'enrichir les données par des éléments qualitatifs ayant été relevés au cours des entretiens et d'aider à la compréhension des situations de travail rapportées par les personnels interrogés.

3. RÉSULTATS

Neuf infirmières et un médecin ont réalisé 260 entretiens auprès de 322 salariés convoqués, soit un taux de participation de 81%. Parmi les 62 salariés n'ayant pas eu d'entretien, 19 ont refusé et 43 n'ont jamais répondu aux convocations.

Le taux de participation était significativement plus élevé pour le personnel non médical non soignant (94%) que pour le personnel soignant non médical (77%) et le personnel médical (67%). Le tableau 2 décrit les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des trois groupes de salariés. Le personnel médical différait significativement des deux autres groupes du point de vue du sexe (plus d'hommes dans le personnel médical), de l'âge (le personnel médical était plus jeune) et du temps de travail (le personnel médical travaillait plus souvent à temps plein).

Tableau 3 : Prévalence des facteurs de RPS des personnels hospitaliers et des travailleurs français selon le profil professionnel (%)

Facteurs de RPS	Personnels hospitaliers						Résultats nationaux ^a				
	PM	PNMS	p ^b	PNMNS	p ^c	Total	C	I	E	O	Total
Q1 : Subir une forte pression temporelle ($\geq 6/10$)	50	49	0.90	41	0.21	46	48	42	36	32	38
Q2 : Dépasser les horaires	75	53	0.03	29	< 0.01	44	68	48	28	26	39
Q3 : Sauter ou écourter un repas	61	48	0.22	13	< 0.01	35	33	27	20	16	23
Q4 : Pas de choix dans la façon de procéder	43	16	< 0.01	12	< 0.01	17	12	21	29	30	25
Q5 : Abandonner une tâche pour une autre non prévue	79	63	0.11	49	< 0.01	58	70	61	48	36	51
Q6 : Le travail n'est pas varié	7	11	0.51	17	0.16	13	6	10	22	24	17
Q7 : Le travail ne permet pas d'apprendre des choses	4	5	0.77	9	0.14	7	7	10	21	27	18
Q8 : Travail non reconnu par l'entourage professionnel	29	20	0.29	17	0.34	19	14	21	24	23	22
Q9 : Pas de possibilités suffisantes d'entraide	21	11	0.16	17	0.35	15	14	13	17	17	16
Q10 : Faire des choses que l'on désapprouve	36	28	0.45	17	0.02	25	16	21	21	23	21
Q11 : Ne pas avoir les moyens de faire un travail de bonne qualité	21	16	0.51	15	0.58	16	14	14	14	12	13
Q12 : Traiter trop vite une opération qui demanderait davantage de soins	36	43	0.47	30	0.03	36	38	30	22	17	25
Q13 : Travailler avec la peur de perdre son emploi	7	6	0.77	8	0.47	7	9	11	13	15	12

Note. PM = Personnel médical, PNMS = Personnel non médical soignant, PNMNS = Personnel non médical non soignant, C = Cadres, I = Professions intermédiaires, E = Employés, O = Ouvriers.

^a Données nationales EVREST : population des travailleurs de l'échantillon national EVREST interrogés sur les années 2013-2014 (<http://evrest.istnf.fr/page-35-0-0.html#menu>)

^b Test Chi2 ou Ficher recherchant une différence de prévalence des RPS entre le personnel médical et soignant non médical

^c Test Chi2 ou Ficher recherchant une différence de prévalence des facteurs de risques psychosociaux entre le personnel médical, soignant non médical et non médical non soignant.

Tableau 4 : Troubles neuropsychiques du personnel hospitalier et des travailleurs français selon le profil professionnel (%)^l

Troubles neuropsychiques	Personnels hospitaliers ^a						Résultats nationaux ^{d,e}				
	PM	PNMS	p ^b	PNMNS	p ^c	Total	C	I	E	O	Total
Fatigue	54	57	0.71	57	0,93	57	21	23	26	19	22
Anxiété, nervosité	53	43	0.31	45	0,60	45	17	19	21	15	18
Troubles du sommeil	21	38	0.10	39	0,20	37	17	18	21	16	18
Association de fatigue et anxiété/nervosité et troubles du sommeil	11	21	0.21	26	0,22	22	6	8	9	5	7

Note. PM = Personnel médical, PNMS = Personnel non médical soignant, PNMNS = Personnel non médical non soignant, C = Cadres, I = Professions intermédiaires, E = Employés, O = Ouvriers.

^a L'âge moyen était de 32 ans pour le personnel médical, 39 ans pour le personnel non médical soignant, 41 ans pour le personnel non médical non soignant et 39 ans pour l'ensemble des personnel hospitaliers.

^b Différence entre personnel médical et soignant non médical

^c Différence entre personnels médicaux, soignants et non soignants

^d Données nationales EVREST : population des travailleurs de l'échantillon national EVREST interrogés sur les années 2013-2014 (<http://evrest.istnf.fr/page-35-0.html#menu>).

^e L'âge moyen était de 42 ans pour les cadres, 41 ans pour les professions intermédiaires, 40 ans pour les employés, 41 ans pour les ouvriers et 41 ans pour l'ensemble des travailleurs.

Tableau 5. Facteurs de RPS associés aux troubles neuropsychiques, analyse bivariée et régression logistique ajustées sur les facteurs sociodémographiques

	Analyse bivariée		Analyse multivariée	
	%	p	OR ^a	p
Intensité et temps de travail				
Subir une forte pression temporelle	Non	13	< .01	1.0 [ref]
	Oui	33		3.5 [1.7-7.6]
Dépasser les horaires	Non	21	.68	
	Oui	23		
Sauter ou écourter un repas	Non	22	.81	
	Oui	21		
Exigences émotionnelles				
Pression psychologique	Non	17	.02	1.0 [ref]
	Oui	29		1.5 [.7-3.2]
Autonomie				
Pas le choix dans la façon de procéder	Non	21	.40	
	Oui	27		
Abandonner une tâche pour une autre non prévue	Non	21	.84	
	Oui	22		
Le travail n'est pas varié	Non	19	.01	1.0 [ref]
	Oui	38		1.8 [.7-4.8]
Le travail ne permet pas d'apprendre des choses	Non	20	.01	1.0 [ref]
	Oui	47		2.2 [.6-7.3]
Rapports sociaux au travail				
Travail non reconnu par l'entourage professionnel	Non	20	.25	
	Oui	28		
Pas de possibilités suffisantes d'entraide	Non	19	< .01	1.0 [ref]
	Oui	41		2.3 [1.0-5.3]
Souffrances éthiques				
Faire des choses que l'on désapprouve	Non	19	.04	1.0 [ref]
	Oui	31		1.7 [.8-3.6]
Ne pas avoir les moyens de faire un travail de bonne qualité	Non	21	.25	1.0 [ref]
	Oui	29		
Traiter trop vite une opération qui demanderait davantage de soins	Non	20	.29	1.0 [ref]
	Oui	26		
Insécurité de la situation de travail				
Travailler avec la peur de perdre son emploi	Non	20	.02	1.0 [ref]
	Oui	44		5.6 [1.7-19.2]

^a Les chiffres figurant entre crochets correspondent à l'intervalle de confiance à 95%.

Suite du tableau 5

	Analyse bivariée		Analyse multivariée	
	%	p	OR ^a	p
Variables socio-démographiques				
Sexe				
Féminin	23	.23	1.0 [ref]	.77
Masculin	16		.9 [.3-2.1]	
Âge				
< 30 ans	11	.07	1.0 [ref]	.20
30-39 ans	22		2.8 [1.0-9.4]	
40-49 ans	28		3.3 [1.1-10.8]	
≥ 50 ans	27		3.1 [.9-11.4]	
Groupe professionnel				
Personnel non soignant non médical	26	.22	.3 [.1-1.3]	.24
Personnel soignant non médical	21		.7 [.3-1.4]	
Personnel médical	11		1.0 [ref]	

^a Les chiffres figurant entre crochets correspondent à l'intervalle de confiance à 95%.

Le tableau 3 décrit la proportion des différentes contraintes psychosociales déclarées par les personnels hospitaliers selon le groupe professionnel et indique les résultats nationaux de l'observatoire EVREST pour les catégories cadres, professions intermédiaires, employés, ouvriers et tous travailleurs. Le personnel médical déclarait une forte pression temporelle (Q1 : 50%), avec des interruptions de tâches fréquentes (Q5 : 79%), dans des proportions supérieures à toutes les catégories de salariés français. Toutefois, les personnels médicaux considéraient que leur travail était varié (Q6 : 75% contre 53%) et leur permettait d'apprendre des choses (Q7 : 96%).

Par comparaison avec le personnel soignant non médical, le personnel médical indiquait plus souvent dépasser les horaires (Q2 : 75% contre 53%) et ne pas avoir le choix dans la façon de procéder (Q4 : 43% contre 16%). Le personnel soignant non médical déclarait également une forte pression temporelle (Q1 : 49%)

dans des proportions similaires à celles de la moyenne des cadres français (48%). D'une façon générale, le personnel soignant déclarait plus fréquemment que le personnel non soignant un dépassement des horaires (Q2 : 53% contre 29%), une interruption des tâches (Q5 : 63% contre 49%) et des conflits éthiques (Q10 : 28% contre 17%). Au total, les personnels hospitaliers représentaient une population avec une charge de travail élevée (Q1-Q3), mais avec un travail plutôt varié (Q6) et permettant d'apprendre (Q7) ainsi qu'une peur de perdre son emploi (Q13) très inférieure à la moyenne des salariés français.

Le tableau 4 présente les troubles neuropsychiques selon les catégories de personnel. La proportion de troubles neuropsychiques était plus importante chez le personnel hospitalier de façon générale par comparaison aux résultats nationaux. Les proportions de troubles

neuropsychiques ne différaient pas significativement selon le groupe professionnel.

Les facteurs associés significativement à la présence de troubles neuropsychiques « fatigue et anxiété/nervosité et troubles du sommeil », lors de l'analyse multivariée, étaient la pression temporelle supérieure à 6/10 (Q1), l'absence de possibilité d'entraide (Q9) et la peur de perdre son emploi (Q13) (tableau5).

4. DISCUSSION

L'objectif de ce travail était, d'une part de décrire les RPS et la santé psychique des différentes catégories de personnel hospitalier, et d'autre part d'étudier les liens entre les troubles neuropsychiques et ces facteurs de RPS.

Un des intérêts de notre étude est la possibilité de comparer les résultats avec ceux des salariés français, grâce à l'utilisation du questionnaire EVREST. De plus, l'administration du questionnaire en entretien permettait de recueillir des éléments qualitatifs expliquant les contraintes déclarées. Enfin, la méthodologie de l'étude permettait d'avoir un échantillon représentatif de la population d'étude. Toutefois, le personnel médical représentant dans le CHU étudié 15% du personnel, ceci a conduit à avoir un effectif de seulement 28 personnes dans le groupe du personnel médical. Cet effectif limité réduit les possibilités d'analyse statistiques au sein de ce groupe.

Nous avons montré que les personnels hospitaliers déclaraient des contraintes psychosociales dans des proportions élevées, en particulier en ce qui concerne les personnels soignants médi-

caux et non médicaux. Le personnel médical a déclaré des contraintes dans des proportions proches de celles des cadres français : l'intensité et la charge de travail sont importantes, mais il s'agit d'un travail varié, permettant d'apprendre et où la peur de perdre son emploi est moindre. En revanche, certaines contraintes peu déclarées par les cadres le sont par le personnel médical. Il s'agit de « sauter ou écouter un repas » ce qui s'explique facilement par la nécessité de prise en charge de patients. Il s'agit également de contraintes moins facilement explicables comme l'absence de choix dans la façon de travailler (Q4), l'absence de reconnaissance par l'entourage professionnel (Q8) et le fait de devoir faire des choses que l'on désapprouve (Q10). Le personnel médical de notre étude est composé de 61% d'internes, expliquant probablement ces proportions élevées. Plusieurs études ont, en effet, montré le lien entre ancienneté et niveau de contrainte perçu par les médecins (Bauer & Groneberg, 2013 ; Bellagamba et al., 2015 ; Buddeberg-Fischer et al., 2005 ; Vanagas & Bihari-Axelsson, 2005). Dans notre étude, les éléments qualitatifs rapportés par le personnel médical pour ces questions étaient de deux ordres. D'une part, une autonomie relative faible dans l'organisation du quotidien était rapportée à la fois par les internes et les médecins : gestion des urgences, organisation dépendante des autres professionnels et des moyens matériels (ex : activité organisée en fonction des disponibilités de salles d'opération ou de bureaux de consultation, horaires d'arrivée des patients selon la disponibilité des chambres...). D'autre part, le personnel médical signalait une

autonomie parfois faible dans les décisions médicales : les internes rapportaient des injonctions paradoxales liées à des attitudes thérapeutiques différentes selon le médecin référent et les médecins rapportaient devoir suivre l'avis du collectif médical, parfois en désaccord avec leur décision personnelle.

Ces résultats contrastent avec les résultats d'études précédentes où la latitude décisionnelle évaluée par le questionnaire de Karasek (Karasek et al., 1998) était habituellement élevée chez les médecins (Kerrien et al., 2015 ; Saijo et al., 2014 ; Tripodi et al., 2012). Notons cependant que la latitude décisionnelle du questionnaire de Karasek résulte des contraintes d'absence de choix dans la façon de procéder mais également d'un travail non varié et non apprenant, contraintes au contraire peu déclarées par les personnels médicaux de notre échantillon. Ces résultats pourraient également s'expliquer par le fait que cet aspect dans notre étude n'a été étudié que par une seule question. Une étude complémentaire explorant la question de l'autonomie des personnels médicaux hospitaliers serait donc souhaitable.

Le personnel soignant non médical a déclaré également des contraintes à des niveaux proches de ceux des cadres. Le dépassement des horaires est cependant moindre (Q2), ceci pouvant s'expliquer par le fait de travailler en équipe avec relève. En revanche, le fait de faire des choses que l'on désapprouve (Q10) est plus souvent déclaré par le personnel non médical soignant que chez les cadres.

Lors des entretiens, les éléments qualitatifs les plus souvent cités par les personnels pour justifier leur réponse étaient différents selon les professions.

Pour les infirmières et aides-soignantes, il s'agissait d'effectuer certains gestes de manière trop rapide avec un manque de temps pour écouter les patients. Dans la littérature, cette contrainte a souvent été décrite chez les infirmières (Abbey et al., 2012 ; Freimann & Merisalu, 2015 ; Mallidou et al., 2013) et tendrait à être majorée du fait des politiques actuelles d'efficience et de réduction des personnels (Ettorre & Greco, 2015 ; Trybou et al., 2014). Pour les cadres de santé, il s'agissait de la difficulté éthique de devoir rappeler des personnels sur leur temps de repos pour remplacer des personnels absents, ce conflit éthique étant peu mentionné dans le cadre des études existantes. Dans la littérature, nous n'avons pas trouvé d'étude relatant ce conflit éthique. Pourtant, ce problème semble en croissance du fait de l'augmentation de l'absentéisme des personnels hospitaliers (Ettorre & Greco, 2015).

Concernant la santé psychique, les proportions de troubles déclarés sont élevées en comparaison avec les résultats nationaux. Pour les personnels soignants non médicaux, les proportions de fatigue, anxiété/nervosité et troubles du sommeil sont environ deux fois plus élevées que dans l'échantillon national de travailleurs. Ceci est en accord avec les résultats de plusieurs études antérieures retrouvant des fréquences non négligeables de burnout, anxiété et dépression chez le personnel soignant non médical (Bakker et al., 2000 ; Gao et al., 2012 ; Noben et al., 2015 ; Pisaniello et al., 2012). À titre d'exemple, Enns et al., (2015) avait constaté, parmi 17 437 infirmières canadiennes la survenue, durant l'année antérieure, d'un épisode dépressif majeur chez 9% d'entre elles, soit une prévalence deux fois supérieure à la

moyenne des femmes canadiennes. Pour le personnel médical, les proportions de fatigue, ou d'anxiété-nervosité sont également élevées et les troubles du sommeil, bien que moins présents, sont non négligeables compte tenu du jeune âge du groupe médical. Ce type de symptôme mérite une attention particulière puisqu'il s'agit d'un élément prédictif de la survenue d'une dépression ultérieurement (Franzen & Buysse, 2008). Ces résultats viennent appuyer les constats faits par Romani et Ashkar (2014) dans leur revue de littérature sur le burnout du personnel médical. Ils observaient qu'un tiers des médecins avait présenté un burnout au cours de leur carrière et écrivaient dans l'introduction de leur article : « L'épuisement professionnel commence à cultiver ses graines au début des études de médecine, se poursuit tout au long de la période d'internat et se développe finalement dans la vie quotidienne des médecins en exercice » (Romani & Ashkar, 2014, p. 235)

Notre étude a montré que les facteurs associés significativement à la présence de troubles neuropsychiques « fatigue et anxiété/nervosité et troubles du sommeil » étaient la pression temporelle ≥ 6 , l'absence de possibilité d'entraide et la peur de perdre son emploi. Dans la littérature, plusieurs études ont mis en évidence une association entre charge de travail importante et anxiété, dépression, burnout chez les personnels soignants (Ding et al., 2014 ; Freimann & Merisalu, 2015 ; Saijo et al., 2014). Le rôle du « social support of coworkers » dans ce domaine a également été souvent décrit (Saijo et al., 2014). La peur de perdre son emploi a, quant à elle, été beaucoup moins souvent rapportée comme déterminant de l'état de santé psychique chez

les personnels de santé alors qu'elle est bien décrite dans d'autres professions (Vander Elst et al., 2014). Cette contrainte, bien que peu fréquente chez les personnels hospitaliers (Lavoie-Tremblay et al., 2008), n'est pas à négliger puisqu'elle semble associée aux troubles neuropsychiques. Lors des entretiens, nous avons pu constater que la peur de perdre son emploi était liée au fait de travailler avec un contrat à durée déterminée, à la crainte de faire des erreurs, et enfin à l'existence de problèmes de santé personnels. Les recherches effectuées dans la littérature à partir de ces hypothèses confirment tout d'abord les liens entre « peur de perdre son emploi » et « peur de faire des erreurs » (Shrestha & Joshi, 2014). Par ailleurs, la crainte de perdre son emploi pour les personnels de santé s'explique par la peur de ne plus être capable de tenir son emploi (Reichert et al., 2015).

5. PERSPECTIVES

Les personnels hospitaliers sont exposés à des RPS et déclarent des troubles neuropsychiques dans des proportions importantes. Des liens ont été mis en évidence entre l'état de santé neuropsychique des personnels et ces contraintes psychosociales. Ce constat a permis de confirmer la nécessité de mettre en place un plan de prévention des risques psychosociaux. En pratique, au sein du CHU étudié, plusieurs groupes de travail ont été mis en place à la suite de ces constats. Pour chacun des groupes, une présentation des résultats de cette étude était effectuée pour alimenter la réflexion. Chaque groupe choisissait ensuite un thème sur lequel travailler. A titre d'exemple, il y a eu un groupe sur la

messagerie électronique, un autre sur la reconnaissance. Une nouvelle évaluation selon la même méthodologie est en cours en 2019 afin de déterminer les évolutions 5 ans après.

REMERCIEMENTS

Les auteurs remercient Mesdames F. Anselme, S. Bertrand, M. Brasseur, P. Colombel, A. Commune, C. Davo, M. Duval, M. Fouache, B. Frelet, A. Gommard, F. Guerre, C. Guyon, S. Hafiane, C. Jousse, A. Kuntz, C. Leclercq, C. Lenotre, I. Lemoing, A.-C. Lesueur, F. Louvet, P. Pouille, I. Rouget Mejjad, C. Sellié, C. Tachon et Messieurs S. Armengol, J.-F. Caillard et G. Lacordais pour leur collaboration à cette étude

CONFLITS D'INTÉRÊT

Les auteurs ne déclarent aucun conflit d'intérêt.

BIBLIOGRAPHIE

Abbey, M., Chaboyer, W., & Mitchell, M. (2012). Understanding the work of intensive care nurses: A time and motion study. *Australian Critical Care*, 25(1), 13-22.

<https://doi.org/10.1016/j.aucc.2011.08.002>

Aiken, L. H., Clarke, S. P., & Sloane, D. M. (2002). Hospital staffing, organization, and quality of care: Cross-national findings. *Nursing Outlook*, 50(5), 187-194.

<https://doi.org/10.1067/mno.2002.126696>

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., Bosveld, W., & Dierendonck, D.

(2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organisational Behavior*, 21(4), 425-441.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<425::AID-JOB21>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<425::AID-JOB21>3.0.CO;2-%23)

Bauer, J., & Groneberg, D. A. (2013). Distress among physicians in hospitals - an investigation in Baden-Württemberg, Germany. *Deutsche Medizinische Wochenschrift*, 138(47), 2401-2406.

<https://doi.org/10.1055/s-0033-1359859>

Bellagamba, G., Giunta, G., Senergue, J., Bèque, C., & Lehucher-Michel, M. P. (2015). Organizational factors impacting job strain and mental quality of life in emergency and critical care units. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 28(2), 357-367.

<https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00121>

Brown, H., Zijlstra, F., & Lyons, E. (2006). The psychological effects of organizational restructuring on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 344-357.

<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03723.x>

Buddeberg-Fischer, B., Klaghofer, R., & Buddeberg C. (2005). Stress at work and well-being in junior residents. *Zeitschrift für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie*, 51(2), 163-78.

<https://doi.org/10.13109/zptm.2005.51.2.163>

Burke, R. J., Ng, E. W. S., & Wolpin, J. (2011). Hospital restructuring and downsizing: Effects on nursing staff well-being and perceived hospital functioning.

Europe's Journal Psychology, 7(1), 81-98.
<https://doi.org/10.5964/ejop.v7i1.106>

Ding, Y., Qu, J., Yu, X., & Wang, S. (2014). The mediating effects of burnout on the relationship between anxiety symptoms and occupational stress among community healthcare workers in China: A cross-sectional study. PLoS One, 9(9), 107-130. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0107130>

Duffield, C., Kearin, M., Johnston, J., & Leonard, J. (2007). The impact of hospital structure and restructuring on the nursing workforce. Australian Journal of Advanced Nursing, 24(4), 42-46.

Enns, V., Currie, S., & Wang, J. (2015). Professional autonomy and work setting as contributing factors to depression and absenteeism in Canadian nurses. Nursing Outlook, 63(3), 269-277. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2014.12.014>

Ettorre, G., & Greco, M. (2015). Healthcare work and organizational interventions to prevent work-related stress in Brindisi, Italy. Safety and Health at Work, 6(1), 35-38. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2014.10.003>

Fiabane, E., Giorgi, I., Sguazzin, C., & Argentero, P. (2013). Work engagement and occupational stress in nurses and other healthcare workers: The role of organisational and personal factors. Journal of Clinical Nursing, 22(17-18), 2614-2624. <https://doi.org/10.1111/jocn.12084>

Fileni, A., Magnavita, N., & Mammi, F. (2007). Malpractice stress syndrome in radiologists and radiotherapists. Perceived causes and consequences. La Radiologia Medica, 112(7), 1069-1084.

<https://doi.org/10.1007/s11547-007-0206-9>

Franzen, P. L., & Buysse, D. J. (2008). Sleep disturbances and depression: Risk relationships for subsequent depression and therapeutic implications. Dialogues in Clinical Neuroscience, 10(4), 473-481.

Freimann, T., & Merisalu, E. (2015). Work-related psychosocial risk factors and mental health problems amongst nurses at a university hospital in Estonia: A cross-sectional study. Scandinavian Journal of Public Health, 43(5), 447-452. <https://doi.org/10.1177/1403494815579477>

Gao, Y. Q., Pan, B. C., Sun, W., Wu, H., Wang, J. N., & Wang, L. (2012). Depressive symptoms among Chinese nurses: Prevalence and the associated factors. Journal of Advanced Nursing, 68(5), 1166-1175. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05832.x>

Gollac, M., & Bodier M. (2011). Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail. Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du travail, de l'emploi et de la santé. <http://www.ladocumentation-francaise.fr/var/storage/rapportspublics/114000201/0000.pdf>

Greenglass, E.R., & Burke, R. J. (2000). The relationship between hospital restructuring, anger, hostility and psychosomatics in nurses. Journal of Community & Applied Social Psychology, 10(2), 155-1561.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1298\(200003/04\)10:2<155::AID-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1298(200003/04)10:2<155::AID-)

CASP558>3.0.CO:2-Q

Herin, F., Paris, C., Levant, A., Vignaud, M. C., Sobaszek, A., & Soulat, J. M. (2011). Links between nurses' organisational work environment and upper limb musculoskeletal symptoms: Independently of effort-reward imbalance! The ORSOSA study. *Journal of the International Association for the Study of Pain*, 152(9), 2006-2015. <https://doi.org/10.1016/j.pain.2011.04.018>

Hoe, V. C., Kelsall, H. L., Urquhart, D. M., & Sim, M. R. (2012). Risk factors for musculoskeletal symptoms of the neck and shoulder alone or neck and shoulder among hospital nurses. *Occupational and Environmental Medicine*, 69(3), 198-204. <http://dx.doi.org/10.1136/oemed-2011-100302>

Jaworek, M., Marek, T., Karwowski, W., Andrzejczak, C., & Genaidy, A. M. (2010). Burnout syndrome as a mediator for the effect of work related factors on musculoskeletal complaints among hospital nurses. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 40(3), 368-375. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2010.01.006>

Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>

Kerrien, M., Pougnet, R., Garlantézec, R., Pougnet, L., Le Galudec, M., Loddé, B., & Dewitte, J. D. (2015). Prevalence of anxiety disorders and depression among

junior doctors and their links with their work. *La Presse Médicale*, 44(4), 84-91. <https://doi.org/10.1016/j.lpm.2014.06.042>

Kervasdoué, J. de. (2003). *La crise des professions de santé*. Dunod.

Ketelaar, S. M., Nieuwenhuijsen, K., Boller, L., Smeets, O., & Sluiter, J. K. (2014). Improving work functioning and mental health of health care employees using an e-mental health approach to workers' health surveillance: Pretest-posttest study. *Safety and Health at Work*, 5(4), 216 -221.

<https://doi.org/10.1016/j.shaw.2014.08.002>

Langevin, V., François, M., Boini, S., & Riou, A. (2011). *Evolutions et relations en santé au travail*. EVREST. Documents pour le médecin du travail, 127(3), 463-465. <http://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/DMT/TI-FRPS-9/frps9.pdf>

Lavoie-Tremblay, M., Wright, D., Desforges, N., Gélinas, C., Marchionni, C., & Drevniok, U. (2008). Creating a healthy workplace for new-generation nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 40(3), 290-297. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2008.00240.x>

Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003>

Mallidou, A. A., Cummings, G. G., Schalm, C., & Estabrooks, C. A. (2013). Health care aides use of time in a residential long-term care unit: A time and motion study. *International Journal of Nursing Studies*, 50(9), 1229-1239.

<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.12.009>

Molinié, A. F., & Leroyer, A. (2011). Suivre les évolutions du travail et de la santé : EVREST, un dispositif commun pour des usages diversifiés. *Piste*, 13(2), 1-26. <https://doi.org/10.4000/pistes.1852>

Noben, C., Evers, S., Nieuwenhuijsen, K., Ketelaar, S., Gärtner, F., Sluiter, J., & Smit, F. (2015). Protecting and promoting mental health of nurses in the hospital setting: Is it cost-effective from an employer's perspective? *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 28(5), 891-900. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.00465>

Patel, V., Weiss, H. A., Chowdhary, N., Naik, S., Pednekar, S., Chatterjee, S., Bhat, B., Araya, R., King, M., Simon, G., Verdeli, H., & Kirkwood, B. R. (2011). Lay health worker led intervention for depressive and anxiety disorders in India: Impact on clinical and disability outcomes over 12 months. *The British Journal of Psychiatry*, 199(6), 459-466. <https://doi.org/10.1192/bjp.bp.111.092155>

Pisaniello, S. L., Winefield, H. R., & Delfabbro, P. H. (2012). The influence of emotional labour and emotional work on the occupational health and well-being of South Australian hospital nurses. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 579-591. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.015>

Reichert, A. R., Augurzky, B., & Tauchmann, H. (2015). Self-perceived job insecurity and the demand for medical rehabilitation: Does fear of unemployment reduce health care utilization? *Health*

Economics, 24(1), 8-25. <https://doi.org/10.1002/hec.2995>

Romani, M., & Ashkar, K. (2014). Burnout among physicians. *Libyan Journal of Medicine*, 9(1), 235-256. <https://doi.org/10.3402/ljm.v9.23556>

Saijo, Y., Chiba, S., Yoshioka, E., Kawaniishi, Y., Nakagi, Y., Itoh, T., Sugioka, Y., Kitaoka-Higashiguchi, K., & Yoshida, T. (2014). Effects of work burden, job strain and support on depressive symptoms and burnout among Japanese physicians. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 27(6), 980-992. <http://dx.doi.org/10.2478/s13382-014-0324-2>

Shrestha, S., & Joshi, S. (2014). Lived experiences of the staff nurses during first six months of their employment in a university hospital, Kavre. *Journal of Nepal Health Research Council*, 12(28), 182-186.

Smith, D. R., Wei, N., Zhao, L. & Wang, R.-S. (2004). Musculoskeletal complaints and psychosocial risk factors among Chinese hospital nurses. *Occupational Medicine*, 54(8), 579-582. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqh117>

Tripodi, D., Roedlich, C., Laheux, M.A., Longuenesse, C., Roquelaure, Y., Lombrai, P., & Geraut, C. (2012). Stress perception among employees in a French University Hospital. *Occupational Medicine*, 62(3), 216-219. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqr196>

Trybou, J., Germonpre, S., Janssens, H., Casini, A., Braeckman, L., Bacquer, D.de., & Clays, E. (2014). Job-related stress and sickness absence among Belgian nurses: A prospective study. *Journal*

- of Nursing Scholarship, 46(4), 292-301.
<https://doi.org/10.1111/jnu.12075>
- Vanagas, G., & Bihari-Axelsson, S. (2005). The factors associated to psychosocial stress among general practitioners in Lithuania. Cross-sectional study. BMC Health Service Research, 5(45), 1-8.
<https://doi.org/10.1186/1472-6963-5-45>
- Vander Elst, T., Cuyper, N.de., Baillien, E., Niesen, W., & Witte, H. de. (2014). Perceived control and psychological contract breach as explanations of the relationships between job insecurity, job strain and coping reactions: Towards a theoretical integration. Stress Health, 32(2), 100-116.
<https://doi.org/10.1002/smi.2584>
- Wadman, C., & Kjellberg, A. (2007). The role of the affective stress response as mediator for the effect of psychosocial risk factors on musculoskeletal complaints. International Journal of Industrial Ergonomics, 37(5), 395-403.
<https://doi.org/10.1016/j.ergon.2006.12.001>
- Weinberg, A., & Creed, F. (2000). Stress and psychiatric disorder in healthcare professionals and hospital staff. Lancet, 355(9203), 533-537.
[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(99\)07366-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(99)07366-3)

PRÉSENTATION DES AUTEURS

Nicoleta Lesueur
 Médecin du Travail
 Association médico-sociale dieppoise
 Contact : n.lesueur@amsd-sante-travail.net

Jean-François Gehanno
 Médecin du travail-Professeur des universités-praticien hospitalier-chef de service et de pôle
 Service de Médecine du Travail et de pathologies professionnelles et environnementales,
 CHU de Rouen, LIMICS, France
 Ses recherches se structurent autour de la bibliométrie en santé au travail et du risque biologique en milieu de travail.
 Contact : jean-francois.gehanno@chu-rouen.fr

Angélique Lefebvre
 Statisticienne
 Observatoire régional de la Santé et du social, Rouen
 Contact : angelique.lefebvre@or2s.com

François Michelot
 Statisticien
 Observatoire régional de la Santé et du social, Rouen
 Contact : francois.michelot@or2s.fr

Ariane Leroyer

Médecin de santé publique-Maitre de conférence des universités-praticien hospitalier
Service de Santé Publique, Épidémiologie, Économie de la Santé et Prévention, CHRU
Lille, U1286 – INFINITE, France

Ses recherches se structurent autour de l'étude des liens entre conditions de travail et santé.

Contact : ariane.leroyer@univ-lille.fr

Laétitia Rollin

Médecin du travail-maitre de conférence des universités-praticien hospitalier
Service de Médecine du Travail et de pathologies professionnelles et environnementales.
CHU de Rouen, LIMICS, France

Ses recherches se structurent autour du retour au travail après cancer, de la bibliométrie en santé au travail et de l'étude des liens entre conditions de travail et santé via l'observatoire Everest dont elle est la directrice du groupement scientifique.

Contact : laetitia.rollin@chu-rouen.fr

Pour citer cet article :

Lesueur, N., Gehanno, J.-F., Lefebvre, A., Michelot, F., Leroyer, A., & Rollin, L. (2020). Facteurs de risques psychosociaux et état de santé du personnel hospitalier : Une étude comparative dans un centre hospitalier universitaire français. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 54-72.

Loïc Lerouge

Risques psychosociaux et qualité de vie au travail : Une articulation au prisme du droit et d'une approche éthique

Psychosocial risks and quality of life at work: An articulation through the prism of law and an ethical approach

RÉSUMÉ

Bien que la démarche d'amélioration de la santé au travail soit l'objectif des politiques de prévention des risques psychosociaux (RPS) et des plans de qualité de vie au travail (QVT), elles sont pourtant fréquemment opposées dans les discours. Or, la santé au travail est aujourd'hui l'affaire de tous les acteurs du travail et même au-delà faisant des RPS et de la QVT non pas des approches qui s'opposent, mais bien des approches de la santé au travail à la philosophie complémentaire permettant d'articuler les politiques qui en découlent. Cette réflexion mènera ainsi à interroger le rôle de chacun en matière de santé au travail dans un cadre juridique et éthique.

MOTS-CLÉS

Travail ; RPS ; QVT ; Santé au travail ; Conditions de travail ; Prévention ; Droit ; Éthique ; Négociations collectives.

ABSTRACT

Even though the process of improving occupational health is the objective of psychosocial risks (PSR) prevention policies and plans for quality of working life, they are however frequently opposed in speeches. However, occupational health addressed today all stakeholders in the workplace and even beyond making PSR and quality of working life not opposing approaches, but complementary philosophies occupational health approaches allowing to articulate the policies which result from them. This reflection will therefore lead to questioning the role of each in terms of occupational health inside a legal and ethical framework.

KEYWORDS

Work; Psychosocial risks; Quality of working life; Health at work; Working conditions; Prevention; Law; Ethics; Collective bargaining.

1. INTRODUCTION

« Risques psychosociaux » (RPS) et « qualité de vie au travail » (QVT) sont des concepts bien distincts au regard de leurs différences d'approche de la santé au travail, mais faut-il vraiment les opposer ? Ces deux approches font débat et sont souvent présentées de manière antagonique plutôt que de les articuler entre elles. Le but est pourtant le même, celui d'améliorer les conditions de travail pour le bien de tous, et par là même promouvoir la « valeur travail ». La santé au travail est en effet aujourd'hui devenue un sujet central dans la manière de concevoir une approche de la santé dans

un sens global et sous l'empire d'une approche holistique. Par exemple, le rapport « Santé au travail : vers un système simplifié pour une prévention renforcée », dit « rapport Lecocq », prône un décloisonnement de la santé au travail et de la santé publique, la santé au travail étant devenue un enjeu de santé publique (Lecocq et al., 2018) ; santé et travail font aujourd'hui système (Lerouge, 2019).

Les différences entre RPS et QVT sont plus subtiles que la simple opposition entre une approche négative et une approche positive de la santé au travail. Au cours des années 2000 au fil de l'extension du concept de « stress » (Valléry & Leduc, 2012), le terme de « risques psychosociaux » associés au travail émerge, mais il apparaît véritablement dans la littérature à partir de 2006 (Gollac, 2013) qui est presque concomitante avec une préoccupation devenue politique en France. Le rapport de Nasse et Légeron intitulé « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail » et remis en 2008 est ainsi le fruit de la commande en 2007 du ministre du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité. L'année 2008 a aussi connu la conclusion de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur le stress au travail transposant l'accord-cadre européen de 2004¹¹. Le 9 octobre 2009, en réaction à la vague de suicides qui touchait France Télécom, le ministre du Travail Xavier Darcos a présenté devant le conseil d'orientation sur les conditions de travail (COCT) un plan d'urgence de lutte contre les RPS le 9 octobre

2009¹² qui a permis aussi la création d'une « cellule risques psychosociaux » au sein de la direction générale du travail (DGT). L'année 2010 a été marquée par les travaux et le rapport de la commission de réflexion UMP-Nouveau Centre co-présidé par Jean-François Copé et Pierre Méhaignerie sur la souffrance au travail¹³, la mission d'information du Sénat sur le mal-être au travail rapporté par Gérard Dériot (2010) ainsi que le rapport « 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » commandé par le Premier ministre (Lachmann et al., 2010). Cette année fut aussi celle de la conclusion de l'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail transposant l'accord-cadre européen de 2007¹⁴. Enfin, le rapport du collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail formé fin 2008 à la demande du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, coordonné par Michel Gollac et Bodier et remis en 2011. Ce rapport définit les RPS comme des « risques pour la santé mentale physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (Gollac & Bodier, 2011, p. 13). Six facteurs de risque y sont mentionnés : l'intensité et temps de travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie (cf. en tant que possibilité d'être acteur dans son travail), les rapports sociaux au travail dégradés, les conflits de valeurs et l'insécurité de la situation de travail.

¹¹ http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/Accord_stress_travail_Fr.pdf

¹² Journal Le Monde, 9 octobre 2009

¹³ http://www.lasouffranceau travail.fr/tl_files/telecharge-ments/Rapport%20final-2.pdf

¹⁴ <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/accord-harclement-violence-2010.pdf>

Les RPS sont difficiles à délimiter du point de vue de leur caractère « valise », subjectif et de l'amalgame récurrent entre risques et troubles (Lerouge, 2014). Juridiquement, seul l'accord du 22 octobre 2013 relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique¹⁵ livre une définition qui reprend les travaux du Collège d'expertise sur les RPS piloté par Michel Gollac et Bodier (2011). Néanmoins, un pays comme la Belgique, a tenté d'établir une définition juridique au sein de l'arrêté-royal du 10 avril 2014 relatif à la prévention des RPS¹⁶. Les RPS sont alors entendus comme la « probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger ». Le droit français définit en revanche la QVT via l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 et son article 1er alinéa 2 et 3 selon lequel elle « peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Ainsi conçue, la QVT désigne et

regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. Elle est un des éléments constitutifs d'une responsabilité sociale d'entreprise assumée »¹⁷.

Si l'objectif des démarches RPS et QVT est le même, celui d'améliorer la santé au travail, alors pourquoi les oppose-t-on si fréquemment ? La santé au travail est en effet l'affaire de tous les acteurs et devient aujourd'hui un véritable enjeu sociétal. Ainsi, au lieu d'en faire des données antagonistes, l'approche des politiques de santé au travail par le droit à la protection de la santé au travail nous permettra d'entamer une réflexion autour de l'articulation entre RPS et QVT.

2. LE DROIT A LA PROTECTION DE LA SANTE AU TRAVAIL AU JOURD'HUI

L'accélération des travaux autour des RPS avec la mise en question de l'effet sur la santé de la mise en œuvre de certaines organisations du travail a permis de concevoir une approche de la santé au travail sous l'angle des risques organisationnels. Cette évolution a permis de prolonger la réflexion vers une approche en termes de QVT tout en faisant progresser la santé au travail vers une conception plus fondamentale d'un « droit à la santé au travail ». Cette évolution n'est pas sans poser des questions

¹⁵ https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrières_et_parcours_professionnel/sante_securité_travail_fp/protocole_accord_RPS_FP.pdf

¹⁶ Codifié au sein du Code du bien-être au travail, article I.1-4 7

¹⁷ https://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/bocc/pdf/2013/0041/boc_20130041_0000_0011.pdf

d'ordre éthique en santé au travail et de leur rapport au droit.

2.1 De l'aspiration à un droit à la santé au travail

S'interroger sur les RPS et la QVT nécessite de questionner la reconnaissance d'un droit à la santé plus spécifiquement lié au travail et à faire évoluer la représentation aujourd'hui de l'approche de la santé au travail. Le « droit de la santé » est un ensemble de règles poursuivant un même objectif (Casaux-Labrunée, 2000) et applicable aux « activités dont l'objet est de restaurer la santé humaine, de la protéger et d'en prévenir les dégradations » (Forges, 2012, p. 7). Dit d'une autre manière le droit de la santé est « l'ensemble des règles juridiques applicables aux actions de santé » (Auby, 1981, p. 13). Or, l'exécution du contrat de travail s'accompagne de risques professionnels qui peuvent compromettre la santé du salarié qui réalise une prestation de travail au bénéfice d'une autre personne qui le rémunère. L'employeur est alors débiteur de la santé du salarié placé sous son autorité et doit être en mesure de fournir des conditions de travail qui permettent à ce salarié d'exercer sa prestation de travail sans crainte pour son intégrité physique et mentale. Le droit de la santé se transpose ainsi au travail sous la forme d'un « droit de la santé au travail » consistant à réglementer les moyens d'empêcher la survenance d'accidents et de maladies au temps et au lieu de travail et sous la subordination de l'employeur.

Le droit de la santé est né de « l'aspiration à un droit à la santé » (Forges, 2012, p. 6). En témoignent les premières grandes lois françaises : la loi du 22 mars 1841 qui a interdit l'emploi des enfants de moins de seize ans à des « travaux insalubres et dangereux » (Durant, 1950 ; Guin, 1998) ; la loi du 19 mai 1874¹⁸ qui imposait le maintien du lieu de travail dans un état constant de propreté et l'obligation d'être convenablement ventilés, « conditions de salubrité nécessaire au maintien de la santé des enfants » qu'ils employaient (Chaumette, 1983) ; la loi du 8 juillet 1890 relative aux délégués à la sécurité des ouvriers mineurs qui avait pour objectif d'instituer un contrôle permanent du respect des règles de sécurité dans les mines (Durant, 1950 ; Chaumette, 1983). Le courant hygiéniste de la fin du XIXème siècle n'est pas étranger à cette prise de conscience du législateur en mettant en avant la conservation de la vie et de la santé des populations mise en danger par les accidents du travail et des maladies professionnelles (Léonard, 1981). L'histoire du droit de la santé au travail poursuit ensuite son cours, s'enrichissant peu à peu de nouvelles réglementations et de sources.

Quant aux sources juridiques du droit de la santé au travail, elles sont éclatées entre le droit international, le droit communautaire, le droit national et le droit conventionnel. Toutefois, la directive-cadre 89/391/CE concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs¹⁹ est le texte

¹⁸ Les mesures de la loi du 19 mai 1874 furent étendues par la loi du 2 novembre 1892 sur le travail des femmes et des enfants. La loi du 12 juin 1893 a étendu ces dispositions à l'ensemble des salariés de tous les établissements industriels. Comme le système actuel de normes techniques, le décret

d'application du 10 mars 1894 imposait des mesures précises applicables à certaines situations (Dullin, 1903).

¹⁹ Directive 89/391/CEE du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la

de référence qui a changé l'approche juridique de la santé au travail en droit français²⁰. L'obligation de sécurité à la charge de l'employeur est devenue une obligation générale de sécurité. Tous les risques pour la santé au travail sont alors concernés par cette obligation et non plus un nombre limité de risques physiques ou chimiques. Des principes de prévention fondamentaux sont également intégrés dans les principes généraux de préventions tels que l'adaptation du travail à l'homme et la prévention des risques à la source. La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002²¹ est venue parachever cette construction en incluant dans le Code du travail la notion de « santé physique et mentale » à la fois dans l'obligation de sécurité de l'employeur²² et dans les compétences des acteurs de la santé au travail. Le contrôle par le juge du respect de l'obligation de sécurité par l'employeur se fait désormais au regard des principes généraux de prévention (Lerouge, 2017)²³. Le droit de la santé au travail s'articule désormais avec un « droit à la santé au travail » renvoyant aussi plus largement aux conditions de travail.

Concernant le droit à la santé, celui-ci est lié à « des droits et des principes consubstantiels à l'Homme » (Mathieu, 1999, p. 6) au rang desquels la dignité tient une place particulière. Les liens entre le droit à la santé et la protection de la dignité de la personne humaine s'établissent au sein de la protection de l'homme « dans son essence ou dans son existence » (Mathieu, 1999, p. 6). La

santé serait une des conditions, sinon la condition, « sans laquelle l'homme ne peut pas donner le meilleur de lui-même, et sans laquelle il est privé des moyens de se réaliser en tant qu'être humain » (Bedjaoui, 1998, p. 35). Au prisme de cette interprétation, le droit à la santé est indissociable du travail. Enfin, glisser vers le terme de « droit à la protection de la santé au travail » va permettre d'intégrer une dimension préventive ayant pour objet que la santé ne se dégrade pas (Casaux-Labrunée, 2000).

Le but est de protéger la santé de la personne placée dans un contexte particulier, celui du travail caractérisé par une subordination du salarié à l'autorité de l'employeur (Lerouge, 2005). Le droit du travail s'est ainsi constitué dans l'optique de protéger la partie dite « faible » au contrat de travail, d'abord en étendant le champ du principe de droit civil de la sécurité des personnes à l'entreprise, puis, ensuite, en prenant son indépendance au sein d'une réglementation spécifique de l'hygiène et de la sécurité (Supiot, 2015). La reconnaissance en 2002²⁴ de la « santé physique et mentale » dans le Code du travail, a eu pour conséquence d'élargir le spectre des risques professionnels aux conditions de travail. La protection de la « santé physique et mentale » concerne tous les pans du droit du travail car elle touche aux aspects organisationnels. L'employeur doit intégrer dans sa politique de gestion les aspects liés à la santé et à la sécurité. Le droit à la protection de la santé au travail, entendue dans un sens

sécurité et de la santé des travailleurs au travail, JOCE L. 183 du 29 juin 1989, p. 1

²⁰ Loi n° 91-1414 du 31 décembre 1991 modifiant le Code du travail et le Code la santé publique en vue de favoriser la prévention des risques professionnels et portant transposition de directives européennes relatives à la santé et à la sécurité du travail, JORF des 6 et 7 janvier 1992, p. 319.

²¹ Loi n° 2002-73 de modernisation sociale du 17 janvier 2002, JORF du 18 janvier 2002, p. 1008.

²² Article L. 4121-1 du Code du travail.

²³ Article L. 4121-2 du Code du travail.

²⁴ V. loi de modernisation du travail du 17 janvier 2002, op. cit.

global, émerge de l'affirmation d'une obligation générale de prévention et de sécurité à la charge de l'employeur et confirmée par la directive-cadre du 12 juin 1989 et qui va au-delà du respect des normes techniques et de la mise en œuvre d'organe de protection de la santé au travail. Du côté des travailleurs, ces derniers doivent prendre soin de leur sécurité et de leur santé ainsi que de celles des autres personnes du fait de leurs actes ou de leurs omissions au travail.

La reconnaissance du droit à la protection de la santé au travail est également la reconnaissance d'une conception extra-patrimoniale des relations de travail permettant le respect de l'intégrité du salarié. L'esprit du texte de la directive-cadre du 12 juin 1989 est notamment de fonder le principe de l'adaptation du travail à l'homme qui devient un principe novateur en s'opposant à la maxime de l'organisation scientifique du travail qui prône l'adaptation de l'homme au travail. Cela représente une inversion dans la gestion du travail au travers de l'amélioration des conditions de travail ; au lieu d'adapter l'homme physiquement aux contraintes de production, le travail est envisagé de façon à rendre les conditions physiquement et mentalement acceptables. Cette approche participe à l'humanisation du travail, à retrouver l'humain qui se cache derrière le travailleur ; la notion de bien-être au travail redevient possible. Or, si aujourd'hui le travail n'est pas forcément perçu comme positif pour la santé, il doit redevenir un lieu d'épanouissement. Concevoir une approche éthique de la santé au travail est une des voies susceptibles d'y parvenir.

2.2 De l'aspiration à une approche éthique de la santé au travail

Le travail est une activité centrale au sein des sociétés humaines. Il peut ainsi influencer la santé directement lorsque les conditions de travail sont à l'origine de maladies et d'accidents. De même, les normes juridiques apportent des garanties dont le but est de protéger la santé au travail et en dehors du travail. Toutefois, l'évolution du travail et ses conséquences amènent à interroger la responsabilité de chacun au sein d'un collectif de travail, la santé et le bien-être qui en découlent sont l'affaire de tous les acteurs de l'entreprise et pas seulement des préveteurs et des dirigeants. L'objectif est d'encourager le développement d'une organisation du travail promotrice de santé, sur la base de valeurs, entre autres, de coopération et de justice.

Cette approche remet au centre le débat des liens ou différences entre morale, éthique et droit. Le but est d'appréhender les façons dont éthique et santé au travail s'articulent et même se complètent de manière à ouvrir une nouvelle voie pour appréhender juridiquement la santé au travail au regard de l'évolution économique, politique et sociale du monde d'aujourd'hui. Le cadre de référence ne sera pas celui de la morale, mais celui du droit en lien avec la santé au travail. Ainsi, le « juste » que nous cherchons à atteindre est celui qui est conforme au respect de la règle. L'éthique conçue ici pour fonder nos recherches n'est pas un ensemble de valeurs ni de principes, mais une réflexion argumentée en vue d'agir efficacement au service du bien-être au travail. Cette réflexion

permet aussi d'interroger le sens et l'esprit des décisions et des organisations du travail au regard du respect des règles.

L'accent porte sur le soutien à la prise de décision face à des enjeux concrets relatifs aux processus décisionnels, sur les valeurs et les principes mis en jeu et leurs rapports entre eux au regard du cadre de référence qui sera le droit. L'esprit qui accompagne l'édition des normes juridiques et le sens de leur application ne sont pas hermétiques à la juxtaposition de valeurs éthiques. Par exemple, parler d'humain dans le contexte de travail s'oppose à la réification de la personne du travailleur niant son humanité dans la manière de gérer le travail. L'approche éthique va guider l'application des normes juridiques relatives aux pouvoirs de l'employeur en matière de direction et de santé au travail. L'éthique dans le milieu professionnel renvoie au sens des décisions prises, aux valeurs et à l'esprit qui leur sont associés. Elle justifie l'action des acteurs du monde du travail aux niveaux individuel et collectif, mais aussi leur responsabilité. L'objectif est ici d'amener les futurs acteurs du travail à mieux appréhender le monde du travail dans lequel ils vont évoluer.

Le droit montre le chemin, la voie à suivre et fixe les limites tout en garantissant la liberté de chacun. À travers une approche éthique, il s'agit de réinterroger les normes juridiques du travail et de la santé au travail, de mieux comprendre les droits et obligations qui en découlent. L'enjeu est aussi de répondre à la recherche d'adhésion et d'acceptation sociale du droit (Atias, 1999) de la santé et de la sécurité au travail comme de questionner le contrôle et la sanction indissociables des politiques de santé et de

sécurité au travail, mais encouragés (Frimat, 2018) ou remis en question (Lecocq et al., 2018).

Une approche holistique est aujourd'hui de mise. Toutefois, avant de la décréter, des questions préalables sont à clarifier à la lumière d'une approche éthique destinée à renouveler la manière d'envisager la santé au travail :

- Au regard de l'évolution de l'approche de la santé au travail qui est de plus en plus associée à la « performance globale » (Lecocq et al., 2018), quelle est la définition de la « performance » sur laquelle s'appuyer pour définir des politiques de protection de la santé au travail ?

- Quelles valeurs place-t-on dans le travail et quel mode de vie en retour en retire-t-on ?

- Peut-on interroger les logiques économiques au regard de la santé au travail ? Quelle est la place de l'humain dans ce contexte ?

Les normes juridiques ont-elles la capacité et la force pour faire du travail un facteur de bien-être ? L'approche par l'angle éthique est une des pistes à explorer pour répondre positivement à cette question. À travers la réflexion éthique, le but est de créer les conditions d'un engagement responsable, de modes d'organisation du travail humain, de répondre au principe d'adaptation du travail à l'homme, de favoriser le bien-être au travail. Cette approche est susceptible de constituer le point d'articulation entre RPS et QVT (Burakova & Leduc, 2015).

3. RPS ET QVT : DEUX APPROCHES À ARTICULER

Aborder la santé au travail par les RPS ou par la QVT ne semble pas a priori

dénoter d'une même philosophie. Toutefois, en questionnant l'évolution des RPS et les principes qui fondent la QVT, la philosophie de ces deux approches se retrouve à certains égards. Toutes deux objets de négociations collectives, elles semblent pourtant s'opposer plutôt que se compléter.

3.1 Deux approches aux philosophies complémentaires

Du point de vue du droit du travail, les RPS ne sont pas définis. L'exercice s'avèrerait d'ailleurs périlleux au regard du manque de définition consensuelle et du caractère « valise » de ce terme qui confond aussi risques et troubles pour la santé au travail. Le terme est contrariant pour le juriste qui a besoin de faits objectifs pour les qualifier juridiquement (Lerouge, 2014). Il existe cependant des exemples de définitions juridiques des risques. Un pays comme la Belgique a défini en droit du travail les RPS comme « la probabilité qu'un ou plusieurs travailleur(s) subisse(nt) un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail et des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger »²⁵. Il existe toutefois une définition des RPS en droit français à travers le protocole d'accord relatif à la prévention des RPS dans la fonction publique du 22 octobre 2013²⁶. Ce texte, qui se définit comme un accord-cadre, s'appuie sur la

définition des RPS du Collège d'expertise sur le suivi statistique des RPS au travail et les six facteurs de risques qui y sont rattachés (Gollac & Bodier, 2011). La QVT ne fait pas non plus l'objet d'une définition légale. Elle a été définie par les partenaires sociaux au sein de l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013²⁷.

Il est vrai que les RPS dépeignent une approche qui se fonde sur le risque et perçue comme une vision dite « négative » du travail représenté comme une source de souffrance. Cette approche ne permettrait pas de renforcer la valeur travail, et donc freinerait le profit délivré en retour, car elle la tirerait vers le bas en étant perçue comme un frein à l'épanouissement de la personne du travailleur. Les politiques de QVT sont au contraire valorisées par une approche dite « positive » du travail considéré comme une ressource qui viendrait renforcer la valeur travail. Cette perspective permettrait de dépasser la notion de risques en intégrant les ressources des individus, des collectifs, de l'organisation qui sont « indispensables pour comprendre le travail et inclure tous les déterminants de la santé » (Burakova & Luduc, 2015 ; Roche, 2010). Ces deux approches s'opposent comme si l'on opposait travail et vertu.

Il n'y aurait pas lieu de les opposer, les deux pourraient se compléter voire même s'imbriquer. L'approche de la santé au travail par les RPS pointe la responsabilité des atteintes à la santé des travailleurs et s'inscrit dans un droit à la protection de la santé au travail. En découle une obligation d'évaluer les risques et une obligation générale de

²⁵ Article I.1-4 7° du Code du bien-être au travail.

²⁶ Op. cit.

²⁷ Op. cit., Titre 2 ; article 1^{er}.

prévention associées à l'obligation de sécurité de l'employeur. Celui-ci doit prévenir les risques à la source, adapter le travail à l'homme, en conséquence faire en sorte que la mise en œuvre de l'organisation du travail n'altère pas l'intégrité physique et mentale des travailleurs. L'approche par la QVT met l'accent sur les ressources, c'est-à-dire la capacité de l'individu et du collectif à faire face aux risques pour la santé au travail en donnant les moyens nécessaires pour y parvenir tout en étendant le spectre à l'égalité professionnelle. La philosophie de l'approche QVT est alors de l'ordre de la promotion du travail.

La prévention et la promotion de la santé se complètent ainsi. Toutefois, au prisme des négociations collectives, RPS et QVT ne sont pas combinées.

3.2 Deux approches objet de négociations collectives

La reconnaissance des RPS au travail, notamment à la suite la vague de suicides à France Télécom, a permis à la négociation collective de renouer fin 2009 avec la négociation sur la santé au travail délaissée depuis la fin des années 1970 (Lerouge, 2010). Le ministre du Travail de l'époque, Xavier Darcos, a présenté devant le COCT un plan d'urgence de lutte contre les RPS le 9 octobre 2009²⁸. Parmi les mesures énoncées, sans obligation d'aboutir à un accord, les 2 500 entreprises de plus de 1 000 salariés ont été incitées à ouvrir avant le 1er février 2010 des négociations sur la pré-

vention du stress au travail, en transposant l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008.

Depuis lors, l'ANACT a remis le 19 avril 2011 au ministre du Travail, Xavier Bertrand un rapport analysant les accords signés dans les grandes entreprises²⁹. À cette date, plus de 600 accords ou plans d'action avaient été engagés par les grandes entreprises dans le cadre du Plan d'urgence sur les RPS. S'il est positif que de nombreuses entreprises de plus de 1 000 salariés se soient engagées dans la voie de la négociation collective sur les RPS, en revanche, la très grande majorité des accords qui en ont résulté étaient des accords de méthodes (quatre sur cinq). Leur contenu décrivait précisément la création d'un comité de pilotage, une construction de démarches d'évaluation des risques, mais il manquait un engagement clair de la direction de l'entreprise et les modalités de son implication concernant les actions à mettre en place et leur suivi. Pour être appliqués, ces accords manquaient de moyens et de décisions opérationnelles.

La négociation collective a aujourd'hui investi le champ de QVT depuis l'ANI du 19 juin 2013³⁰. Malgré cela, les accords conclus semblent être tombés dans les mêmes travers que les précédents en matière de RPS. Les branches ne se sont pas saisies de la QVT et n'ont ainsi pas développé d'outils et de repères ; seulement quatre branches ont produit un accord (ANACT, 2019). Si l'analyse de la dynamique de cet ANI par

²⁸ Le Monde, 9 oct. 2009 ; Liaisons Sociales Quotidien, 12/10/2009, « Un plan d'urgence pour lutter contre les risques psychosociaux ».

²⁹ [https://www.anact.fr/prevention-du-stress-et-des-rps-234-accords-passes-au-cible](https://www.anact.fr/prevention-du-stress-et-des-rps-234-accords-passes-au-crible)

³⁰ Op. cit. Même si la fonction publique fait l'objet de tentatives de négociations sur la qualité de vie au travail, est toutefois restée dans le champ des risques psychosociaux, l'accord du 22 octobre 2013 étant toujours d'actualité.

l'ANACT montre des avancées en matière d'accords relatifs à l'égalité professionnelle, à l'articulation entre le temps de travail et le temps personnel, au télé-travail, en revanche les améliorations de la santé au travail ne sont pas significatives. Autrement dit, les accords répondent à des enjeux sociétaux, mais peu de liens sont faits avec les questions organisationnelles et la prévention primaire (ANACT, 2019).

L'approche de la QVT par les changements organisationnels n'est pas privilégiée. Les analyses des accords QVT pointent le risque de mesures, dites « cosmétiques », visant l'individuel plutôt que le collectif. Sur 155 accords analysés, le projet ANR MaRiSa³¹ montre que 104 accords – soit la très grande majorité – sont des accords dits « basiques » qui rappellent de manière déclaratoire des dispositions légales et conventionnelles, par exemple le temps de repos et le temps de travail, veiller à la charge de travail comme s'il fallait se convaincre que ces minima en matière de conditions de travail devaient être respectés. D'autres accords portent exclusivement sur l'égalité professionnelle³².

Le reste des accords porte sur l'organisation du travail en abordant l'aménagement des horaires, les plannings, la gestion des temps, les rythmes et la charge de travail, l'agencement des espaces. Sont aussi évoqués la formation, l'encadrement du management, le télé-travail ou la déconnexion. Des accords

ont aussi été conclus autour du développement personnel, de la mise en place de divertissements au travail (fond musical au choix, célébration des anniversaires, etc.), de petits déjeuners au bureau, de groupes de réflexion ou d'échanges sur le travail et son organisation, la mise en question de la mobilité comme le co-voiturage sont au centre de la négociation. Ces accords pourraient être liés à des accords dits comportementalistes qui mettent l'accent sur le bien-être individuel à travers l'hygiène alimentaire et physique (gestion du sommeil, prévention des addictions, bienfait des activités sportives, sophrologie, ostéopathie, prise en compte de la grand-parentalité active, soutien psychologique, etc.)³³.

Cette première analyse du contenu des accords conclus dans le cadre de l'ANI du 19 juin 2013 montre que l'objet même de cet accord n'est pas rempli. L'accent est davantage mis sur l'individuel plutôt que sur le collectif. Quand l'approche est systémique, les moyens manquent pour mettre en œuvre cette politique. Au contraire l'accord met l'accent sur la promotion de la santé afin de donner les moyens aux salariés de participer à cette politique de prévention. L'accord montre aussi le chemin à suivre à l'employeur afin qu'il mette en œuvre une politique de santé au travail respectant les principes généraux de prévention³⁴ et l'obligation de sécurité³⁵. La lecture de l'accord sur la QVT insiste sur l'amélioration des conditions de travail au sein desquels les salariés exercent

³¹ Projet ANR « Marché du risque santé : construction, gouvernance, innovation sociale » (MaRiSa) coordonné par Marion Del Sol, IODE UMR 6262, [http://www.agence-nationale-recherche.fr/projet-anr/?tx_lwmsuivibilan_pi2\[CODE\]=ANR-17-CE26-0018](http://www.agence-nationale-recherche.fr/projet-anr/?tx_lwmsuivibilan_pi2[CODE]=ANR-17-CE26-0018)

³² Intervention de Frank Héas à la journée d'études « La numérisation du travail : enjeux juridiques en santé au travail », Université de Poitiers, Faculté de droit, 14 mars 2019.

³³ Ibid.

³⁴ Article L. 4121-2 du Code du travail.

³⁵ Article L. 4121-1 du Code du travail.

leur travail permettant ainsi une meilleure performance économique de l'entreprise. En écartant trop souvent la dimension collective de la santé et de la prévention dans les accords QVT, les négociations manquent le principal objectif qui est de rapprocher santé et économie pour créer une dynamique positive de la vie au travail. Or, cette approche complète bien celle des RPS qui visent également les aspects organisationnels du travail et leurs conséquences sur la santé et les conditions de vie au travail, l'adaptation du travail à l'homme et l'identification des risques à la source. Le travail en lui-même est donc bien questionné dans les deux.

4. CONCLUSION

À travers la confrontation RPS et QVT sont interrogées les politiques conçues pour prendre en compte la santé au travail. Or, ce questionnement n'a pas lieu d'être, RPS et QVT visent les conditions de travail et la manière de les organiser. La faiblesse de la représentation de la QVT tient peut-être à un renvoi parfois récurrent au « bien-être au travail ». Le terme nous paraît renvoyer à la personne au travail plutôt qu'au travail et à son organisation. La perception et la représentation du bien-être au travail sont également empreintes de subjectivité car elles sont susceptibles d'être différentes d'une personne à une autre. Ainsi, au-delà du bien-être au travail, faire en sorte de prendre en compte conjointement RPS et QVT plutôt que de les opposer permet de conforter une approche holistique de la santé au travail, mais aussi d'aborder le travail et la santé de manière complémentaire, en lien

avec la performance de l'entreprise et dans un cadre éthique.

CONFLITS D'INTÉRÊT

L'auteur ne déclare aucun conflit d'intérêt.

BIBLIOGRAPHIE

ANACT (2019). Un cap à tenir. Analyse de la dynamique de l'accord national interprofessionnel sur la Qualité de vie au travail-Égalité professionnelle.

<https://www.anact.fr/un-cap-tenir-analyse-de-la-dynamique-de-laccord-national-interprofessionnel-sur-la-qualite-de-vie-au-travail-egalite-professionnelle>

Atias, C. (1999). Philosophie du droit. Presses Universitaires de France.

Auby, J.-M. (1981). Le droit de la santé. Presses Universitaires de France.

Bedjaoui, M. (1998). Le droit à la santé, espoirs, réalités, illusions. JIB, 9(3), 33-38.

Burakova, M. & Leduc, S. (2015). Risques psychosociaux, qualité de vie au travail : Opposition ou complémentarité ? De la prévention à la promotion de la santé au travail. In C. Lagabrielle & S. Laberon (Éds.), Santé au travail et risques psychosociaux : Tous préventeurs ? (pp. 63-76). L'Harmattan.

Casaux-Labrunée, L. (2018). Le « droit à la santé ». In R. Cabrillac, M.-A. Frison-Roche, & T. Revet (Éds.), Libertés et droits fondamentaux (24ème éd., pp. 609-649). Dalloz.

Chaumette, P. (1983). Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et le droit de retrait du salarié. Droit Social, 19-20, 425-433.

- Dériot, G. (2010). Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales par la mission d'information sur le mal-être au travail. <http://www.senat.fr/rap/r09-642-1/r09-642-11.pdf>
- Dullin, A. (1903). L'Hygiène et la sécurité des travailleurs dans la législation française [Thèse de doctorat]. Université de Lyon.
- Durand, P. (1950). Traité de droit du travail (Tome II). Dalloz.
- Forges (de), J.-M. (2012). Le droit de la santé. Presses Universitaires de France.
- Frimat, P. (2018). Mission relative à la prévention et à la prise en compte de l'exposition des travailleurs aux agents chimiques dangereux. https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_professeur_frimat.pdf
- Gollac, M. (2013). L'évolution de l'intérêt envers les risques psychosociaux. COMPARISK2013. Bordeaux, France. http://comptrasec.ubordeaux.fr/sites/default/files/pdf_book/Michel-Gollac.pdf
- Gollac, M., & Bodier M. (2011). Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail. Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du travail, de l'emploi et de la santé. <http://www.ladocumentation-francaise.fr/var/storage/rapportspublics/114000201/0000.pdf>
- Guin, Y. (1998). Au cœur du libéralisme : La loi du 22 mars 1841 relative au travail des enfants dans les manufactures, usines ou ateliers. In J.-P. Le Crom (Éd.), Deux siècles de droit du travail (pp. 29-43). Éditions de l'Atelier.
- Lachmann, H., Larose, C., & Pénicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail - 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. http://www.ladocumentationfrancaise.fr/docfra/rapport_telechargement/var/storage/rapports-publics/104000081/0000.pdf
- Lecocq, C., Dupuis, B., & Forest, H. (2018). Santé au travail : Vers un système simplifié pour une prévention renforcée. https://travailemploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_lecocq_sante_au_travail_280818.pdf
- Léonard, J. (1981). La médecine entre les pouvoirs et les savoirs. Histoire intellectuelle et politique de la médecine française au XIXème siècle. Aubier Montaigne.
- Lerouge L. (2010). Actions syndicales et prévention des risques psychosociaux. In F. Douguet & N. Dedessus-Le-Moustier (Éds.), La santé au travail à l'épreuve des nouveaux risques (pp. 107-117). Lavoisier.
- Lerouge, L. (2005). La reconnaissance d'un droit à la protection de la santé mentale au travail. LGDJ.
- Lerouge, L. (2014). Les « risques psychosociaux en droit » : Retour sur un terme controversé. Librairie technique et économique.
- Lerouge, L. (2017). L'obligation de sécurité : Construction, obligation et portée. In N. Chaignot & C. Dejours (Éds.), Clinique du travail et évolution du droit (pp. 143-167). Presses Universitaires de France.

Lerouge, L. (2019). Réflexions juridiques autour du rapport « Santé au travail » : Vers un système simplifié pour une prévention renforcée. *Dalloz*.

Mathieu, B. (1999). La protection du droit à la santé par le juge constitutionnel. À propos et à partir de la décision de la Cour constitutionnelle italienne n° 185 du 20 mai 1998. *Les Cahiers du Conseil Constitutionnel*, 6, 59-67.
<https://www.conseil-constitutionnel.fr/nouveaux-cahiers-du-conseil-constitutionnel/la-protection-du-droit-a-la-sante-par-le-juge-constitutionnel-a-propos-et-a-partir-de-la-decision-de>

Nasse, P., & Légeron, P. (2008). Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail.
<http://www.ladocumentationfran->

caise.fr/docfra/rapport_telecharge-ment/var/storage/rapports-publiques/084000156/0000.pdf

Reilly, N. P. (2012). Stuck between a rock and a hard place: Quality of work life. In N. P. Reilly, C. A. Gorman, & M. J. Sirgy (Eds.), *Work and quality of life. Ethical practices in organizations* (pp. 3-20). Springer.

Roche, P. (2010). Droit au plaisir et critique des « risques psychosociaux ». *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 2(10), 83-97.

Supiot, A. (20015). Critique du droit du travail (3ème éd.). Presses Universitaires de France.

Valléry, G., & Leduc, S. (2012). *Les risques psychosociaux*. Presses Universitaires de France.

PRÉSENTATION DE L'AUTEUR

Loïc Lerouge

Centre de droit comparé du travail et de la sécurité sociale (COMPTRASEC) UMR 5114, CNRS Université de Bordeaux-

Ses recherches portent sur la manière dont le droit fait face aux problématiques de santé au travail sous l'angle de la comparaison, du dialogue entre disciplines et de l'interaction avec les acteurs du monde du travail.

Contact : loic.lerouge@u-bordeaux.fr

Pour citer cet article :

Lerouge, L. (2020). Risques psychosociaux et qualité de vie au travail : Une articulation au prisme du droit et d'une approche éthique. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 73-85.

Murielle Ntsame Sima

Natalia Telles-Homberger

Identité professionnelle et bien-être psychologique au travail : Effet médiateur de l'affirmation de soi positive

Professional identity and psychological well-being at work: Mediating effect of positive self-affirmation

une identité professionnelle forte, laquelle à son tour, influencerait positivement le BEPT. Les implications de la théorie de l'affirmation de soi et pour la promotion du bien-être psychologique au travail sont discutées.

MOTS-CLÉS

Bien-être psychologique au travail ; affirmation de soi positive ; identité professionnelle.

ABSTRACT

Well-being, a positive indicator of health, is in the center of public health. This study, based on self-affirmation theory, was aimed at examining the determinants and processes promoting the maintenance of psychological well-being at work (PWBW). We hypothesized that positive self-affirmation would mediate the relationship between professional identity and psychological well-being at work. Participants were 178 employees of different domains of activities. The results of structural equation modeling supported that positive self-affirmation fully mediated the links between professional identity and psychological well-being. We concluded that awareness workers about positive self-affirmation was an approach that would greatly assist them in developing a strong professional identity, which in turn would positively influence PWBW. The implications of self-affirmation theory and psychological well-being at work promotion are discussed.

RÉSUMÉ

Considéré comme un indicateur positif de santé, le bien-être est au cœur des problématiques de santé publique. L'objectif de notre étude, basée sur la théorie de l'affirmation de soi, visait à examiner les déterminants et les processus favorisant le maintien du bien-être psychologique au travail (BEPT). Nous faisions l'hypothèse que l'affirmation positive de soi pourrait médier le lien entre l'identité professionnelle et le BEPT. 178 participants (âge : $M = 35.71$, $\sigma = 11.61$) de différents secteurs d'activité ont répondu à notre questionnaire. Les données ont été analysées en recourant à la modélisation par équations structurelles. Les résultats obtenus soutiennent que l'identité professionnelle exerce une influence directe et indirecte sur le BEPT à travers l'affirmation de soi positive. Nous avons conclu que la sensibilisation des travailleurs à l'affirmation de soi positive était une démarche qui pourrait fortement les aider afin de développer

KEYWORDS

Psychological well-being at work; Positive self-affirmation; Professional identity.

1. INTRODUCTION

Dans le champ de la psychologie, le bien-être revêt une conception dichotomique intégrant le bien-être hédonique et le bien-être eudémonique. Le bien-être hédonique est tourné vers la recherche du plaisir et la satisfaction des désirs humains (Diener et al., 1999). Il est particulièrement central dans la psychologie positive dont l'approche réfère au fait de sentir heureux à l'instant présent (Seligman, 2011). Le bien-être eudémonique, quant à lui, réfère aux notions d'autodétermination ou de potentiel des personnes (Ryff & Singer, 2008). Il intègre une conceptualisation en six dimensions : l'autonomie, la maîtrise de l'environnement, le développement personnel, les relations positives avec autrui, le sens de la vie et l'acceptation de soi (Ryff, 1995). Cette composante du bien-être, décrite comme la réalisation de soi ou le fonctionnement psychologique optimal (Waterman, 1993), donne naissance au bien-être psychologique auquel nous nous intéressons.

L'intérêt accordé au bien-être psychologique des personnes s'applique à plusieurs domaines de vie, entre autres, celui du monde du travail et des organisations, qui suscite notre intérêt. En effet, le travail occupe une place importante dans notre quotidien. Pour Creusier (2013), le contexte professionnel demeure un domaine de vie à part

entière. De plus, il regorge de particularités tant dans le type de relations interpersonnelles, pouvant être horizontales ou verticales, que dans leur nature à travers le contrat juridique, introduisant un lien de subordination. Par conséquent, l'évaluation du bien-être psychologique au travail (BEPT) est à distinguer de celle du bien-être général (Creusier, 2013 ; Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011), et doit contenir des items orientés vers le travail (Gilbert et al., 2011).

L'intérêt grandissant accordé au BEPT chez les salariés a conduit de nombreuses organisations à s'en soucier davantage, le considérant comme un atout bénéfique sur le long terme (Kalimo et al., 2002). Il n'y aurait donc pas de doute que se préoccuper du BEPT bénéficierait à la fois à l'organisation, au personnel et au collectif de travail.

La vie professionnelle est remplie de défis, certains plus aisés à relever que d'autres. C'est dans cet univers aux interactions plurielles qu'évolue l'être humain. Par conséquent, l'individu est invité à une autoévaluation de variables contextuelles dans son environnement. Tel peut être le cas de l'évaluation du lien entre l'affirmation de soi, ayant comme but principal de protéger l'image positive de soi et le bien-être, référant au bonheur (Nelson et al., 2014). Les auteurs cités sont parvenus à démontrer que le fait de s'affirmer augmenterait significativement le bien-être eudémonique et hédonique de l'individu, indépendamment de sa culture. Dans la présente recherche, nous essayons d'enrichir la littérature scientifique avec comme support la théorie de l'affirmation de soi, en mesurant l'affirmation positive de soi comme variable médiatrice

entre l'identité professionnelle et le BEPT.

2. LES DÉTERMINANTS DU BIEN-ÊTRE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

2.1 L'identité professionnelle

Le BEPT est influencé par des dimensions organisationnelles (Launis & Koly, 2004). C'est dans cette optique que nous nous intéressons à l'identité professionnelle. Le concept d'identité est présenté dans la littérature comme revêtant des définitions multiples. Pour Mucchelli (2013), l'identité serait un terme si subjectif qu'il serait incohérent de vouloir l'objectiver pour générer des théories. Ainsi, il considère qu'il est davantage pertinent d'utiliser le terme « identité des acteurs sociaux » qui aurait comme principes (1) que l'identité n'est pas une réalité objective et (2) qu'un même acteur, ayant plusieurs réalités, a une identité subjective qui dépend de lui-même. En d'autres termes, l'identité dépend de la réalité et du sens que la personne lui donne. Même si c'est une notion subjective, nous pouvons néanmoins, selon le même auteur, décrire différents types d'identités à travers des référents.

Plus spécifiquement, une même personne peut être décrite par des référents écologiques (milieu de vie), matériels et physiques (possessions, apparence physique), historiques, (origines, événements marquants), culturels et psychosociaux. Dans le cadre de cette recherche, nous donnerons de l'importance au référent psychosocial car nous nous intéressons aux activités professionnelles. Par conséquent, plusieurs alternatives s'offrent à nous entre identité

au travail, identité professionnelle et identité de métier.

L'identité au travail intègre la dimension culturelle des relations de travail, à travers l'identification des groupes au travail, aux pairs, aux chefs ou à d'autres groupes. Elle se construit par des représentations collectives distinctes des acteurs au sein de l'entreprise (Sainsaulieu, 2014). L'identité professionnelle, pour sa part, est le résultat de relations de pouvoir et d'appartenance à des groupes. Elle se construit à travers la reconnaissance que l'individu reçoit de ses savoirs, de ses compétences et de son image (Dubar, 2002). L'identité de métier, quant à elle, réfère aux caractéristiques particulières d'une activité de travail et à laquelle les membres du même groupe professionnel se réfèrent (Zarca, 1987, cité par Perrenoud & Sainsaulieu, 2018). Que l'identité soit liée aux relations de travail et aux rapports au travail, pour l'identité au travail et l'identité professionnelle, ou encore au contenu du travail et aux spécificités liées à l'activité de travail, pour l'identité de métier, ces trois formes d'identité peuvent constituer des alternatives situées et complémentaires (Perrenoud & Sainsaulieu, 2018). Nous retenons le concept d'identité professionnelle sans craindre d'amoindrir la pertinence de notre recherche. En effet, la mesure de l'identité professionnelle inclut à la fois l'appartenance à une organisation, au groupe et l'identification à un métier.

La construction de l'identité professionnelle est centrale dans la vie des individus actifs. En effet, ces derniers se définissent à travers leur profession, du fait qu'ils passent une grande partie de leur temps au travail. Toutefois, cette présentation de soi à travers l'identité

professionnelle devient problématique chez des personnes traversant une crise identitaire lorsqu'elles changent de travail, sont au chômage ou prennent leur retraite (Dubar, 2010).

Deux approches émergent dans la littérature pour définir l'identité professionnelle. Premièrement, Sainsaulieu (2014), dans une approche culturelle, postule que le lieu de travail est un espace où les identités individuelles et sociales des travailleurs évoluent en s'appropriant et en s'adaptant aux normes du milieu de travail. Deuxièmement, Dubar (1992), dans une approche interactionniste, aborde l'identité professionnelle comme une manière socialement acceptée de s'identifier au champ de travail, et qui dépend des interactions que l'employé effectue dans son milieu de travail. Ces interactions ou « transactions », construisant l'identité professionnelle de l'individu, peuvent être objectives (les attentes de rôles ou gestion des différents rôles professionnels) ou subjectives (le décalage entre la définition de l'individu dans le présent et sa projection dans l'avenir). Dans notre étude, nous adoptons une vision de l'identité professionnelle interactionniste. En effet, nous pensons que l'identité est un processus dynamique contraiignant, ou simplement, conduisant à des stratégies d'adaptation.

Selon Albert et al. (2003), la construction identitaire professionnelle comprend plusieurs étapes. D'abord, l'employé doit s'identifier à son métier. En d'autres termes, il doit apprendre et perfectionner des techniques liées aux tâches qu'il doit accomplir pour s'imprégner des caractéristiques de la profession selon la société. Ensuite, il doit

s'identifier au groupe avec lequel il travaille. Le partage de valeurs et le travail d'équipe rentrent en jeu à ce moment de la construction identitaire. Le dernier échelon de construction de l'identité professionnelle serait celui de l'identification à la culture de l'entreprise, référant aux valeurs qui sont importantes pour le lieu de travail. L'individu peut porter ces valeurs même en dehors du contexte de travail.

L'identité professionnelle, synonyme de l'identité de métier, est définie comme le simple fait d'avoir un métier et de s'y identifier (Osty & Dahan-Seltzer, 2006). Selon les auteurs cités, l'identité de métier se construit grâce à trois piliers : l'identification au métier, la capacité subjective et la reconnaissance. La reconnaissance serait le socle de construction des différentes identités (Akremi et al., 2009 ; Colombo, 2008). Partant du postulat que l'identité peut être liée au BEPT (Anderson & Graham, 2016), nous étudierons le lien direct entre l'identité professionnelle et le BEPT. En effet, nous supposons que plus une personne s'identifie à son métier, plus elle va percevoir un meilleur BEPT.

Hypothèse 1 : Nous postulons que l'identité professionnelle sera positivement et significativement associée au BEPT des salariés (H1). Plus l'identité professionnelle perçue sera forte, plus le BEPT sera élevé.

Un aspect original de cette recherche est qu'elle traite d'une démarche quasi inexploitée, à savoir l'effet médiateur de l'affirmation positive de soi entre l'identité professionnelle et le BEPT. Nous avons pu constater, à travers des entretiens semi-directifs menés en

amont dans cette étude, que les personnes qui semblaient posséder une identité professionnelle bien construite disaient être plus aptes à oser s'affirmer au travail, que ce soit dans les moments formels ou informels. L'identité professionnelle façonne fortement l'image globale de chaque individu et est traitée comme une des multiples composantes du soi (Osty & Dahan-Seltzer, 2006).

Hypothèse 2 : Nous supposons que l'identité professionnelle sera significativement et positivement liée à l'affirmation positive de soi au travail (H2). Plus l'identité professionnelle perçue sera forte, plus la personne s'affirmera positivement dans ses interactions au travail.

1.2 L'affirmation positive de soi au travail comme variable médiatrice

L'affirmation de soi, aussi connue sous le terme « assertivité », dérivant de l'anglais « assertiveness », fait référence à l'action de s'affirmer. Pour être en mesure d'exprimer plus clairement cette disposition, il serait nécessaire de connaître tout d'abord ses propres pensées, droits, opinions et émotions (Chaloult, 2014). S'affirmer ou faire preuve d'assertivité « c'est la capacité d'exprimer de façon constructive ce que vous ressentez, et de présenter aux autres ce que vous voulez et ce que vous ne voulez pas » (Hadfield & Hasson, 2012, p. 12).

Dans la théorie de l'affirmation de soi, Steele (1988) présente cette caractéristique comme le moyen par lequel la personne diminue le déséquilibre psychologique causé par la menace de l'intégrité globale du soi qui provoquerait la dissonance. L'auteur explique dans cette

théorie comment les processus d'adaptation rétablissent l'estime de soi plutôt que la façon dont ils traitent la menace en elle-même. De ce fait, plus l'estime de soi est forte, plus l'individu dispose de ressources pour réduire la dissonance sans impliquer un changement d'attitude. Une dissonance désigne deux idées ou cognitions contraires, comme le mentionne la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957). Toutefois, ces deux théories précitées, bien que traitant de la dissonance, ne sont pas liées.

La dissonance décrite dans la théorie de l'affirmation de soi n'est pas due à une inconsistance entre deux cognitions, mais « la dissonance serait éveillée par la menace générée par le besoin individuel de se percevoir intègre, moral et adaptatif » (Vaidis, 2011, p. 35). Cet inconfort psychologique provoqué par la menace de l'intégrité du soi est géré différemment selon les personnes. Certaines seraient capables de communiquer en conservant une image de soi adaptée et moralement adéquate. D'autres, en revanche, auraient tendance à rationnaliser de manière excessive (ajouter des cognitions consistentes). Ce changement d'attitude face à la menace peut générer des comportements d'affirmation de soi inadaptés (Ansel & Girandola, 2004), à cause de la sur confiance en soi générant la manipulation et de l'agressivité ou du manque de confiance produisant la passivité.

S'affirmer conduirait ainsi à la capacité à communiquer de façon adéquate, en prenant conscience de ses pensées et sentiments et de ceux des autres par une réponse active (Boisvert & Beaudry, 1979). Par conséquent, une distinction évidente apparaît entre l'évaluation de

l'affirmation de soi, censée être une réponse adaptative aux interactions interpersonnelles, et l'évaluation des types de comportements, l'associant de façon concomitante aux comportements négatifs et/ou non affirmatifs tels que la passivité, la manipulation et l'agressivité. Pour mieux établir cette distinction, nous avons opté dans cette étude pour l'expression « affirmation de soi positive ». Dans la logique de la théorie de l'affirmation de soi, ces comportements négatifs viendraient d'une réponse inadaptée face à la menace en vue de protéger l'image de soi, sachant que l'affirmation de soi ne devrait pas susciter de changement d'attitude en vue de se protéger, en réaction à la menace.

Pour tenter d'éclairer cette distinction, Adams (1993) classe sur un continuum ces différents types de comportements : d'un côté le type « passif » qui, pour éviter toute sorte de conflit, ne s'exprime pas. Faire preuve de passivité peut, bien entendu, générer de la frustration, de l'insatisfaction et de l'anxiété. À l'opposé, le type « agressif », qui exprime ses convictions de manière conflictuelle, sans accorder de l'importance à l'opinion d'autrui. Les personnes qui s'affirment de manière agressive se font écouter et cela est effectif. Cependant, les conséquences relationnelles négatives peuvent parfois être très exacerbées, sur le long terme. Les bénéfices de l'affirmation de soi apparaissent donc lorsque l'individu s'affirme correctement, c'est-à-dire lorsqu'il s'exprime non seulement de manière claire mais surtout dans le respect d'autrui. Ainsi, l'affirmation « idéale » permettrait par conséquent de créer des liens plus satisfaisants et de bénéficier de toutes les

conséquences positives pour son équilibre psychologique et relationnel et celui de son entourage.

Il est important de préciser que l'affirmation de soi se distingue d'autres notions voisines telles que la confiance en soi et l'estime de soi. Des multiples définitions de l'affirmation de soi précitées, il ressort que cette notion réfère aux compétences comportementales en œuvre dans les interactions. La confiance en soi, quant à elle, induit des compétences personnelles plus stables dans le temps et l'estime de soi, à une autoévaluation globale du comportement (Toczek, 2005). Par ailleurs, l'affirmation de soi est la capacité d'initier des interactions positives à la fois comportementales et langagières. Même si le résultat attendu de cette compétence communicative et relationnelle est le bien-être personnel et collectif, l'affirmation de soi et BEPT se distinguent fondamentalement. Selon Waterman, (1993), le bien-être, dans son approche hédonique, est sous-tendu par la recherche du plaisir et du bonheur, tandis que l'approche eudémique appelle à la réalisation de soi ou le fonctionnement psychologique optimal ; les deux approches tendant vers un but. Nous en déduisons que le statut de variable médiatrice de l'affirmation de soi se justifie dans la mesure où l'affirmation de soi ne tend pas vers un but mais va expliquer le processus qui mène au BEPT. En effet, comme l'avance Steele (1988), la théorie de l'affirmation de soi étudie les processus.

En explorant les liens entre l'affirmation de soi et la santé psychologique, il apparaît que ces deux variables sont significativement liées (Mahmoud ahmed

& Zaki, 2014 ; Nelson et al., 2014). En effet, l'action de s'affirmer n'est pas sans incidence pour l'émetteur puisqu'elle a un impact sur les comportements de santé (Schüz et al., 2017). Présentée comme un mécanisme cognitif et émotionnel, l'affirmation de soi pourrait servir de régulateur de l'attitude et du comportement. Ainsi, s'affirmer de façon positive pourrait permettre à l'individu d'adopter des comportements et des attitudes bienveillantes, indépendamment du type de situation antérieurement ou présentement vécue. Dans cette optique, étudier l'affirmation de soi positive comme une variable médiatrice pourrait favoriser la compréhension du processus favorisant le maintien du BEPT.

Hypothèse 3 : Nous postulons que l'affirmation de soi positive va médiatiser le lien entre l'identité professionnelle et le BEPT (H3). Plus l'affirmation positive de soi va impacter l'identité professionnelle, moins celle-ci influencera directement le BEPT.

3. MÉTHODE

3.1 Participants

Notre échantillon regroupait 178 personnes (âge : $M = 35.72$, $\sigma = 11.64$), avec 46 hommes (âge : $M = 32.46$, $\sigma = 10.29$) et 132 femmes (âge : $M = 36.98$, $\sigma = 11.93$) de divers secteurs d'activités.

3.2 Procédure et matériel

Les participants ont répondu à un questionnaire soumis en version papier et en ligne.

L'identité professionnelle. Cette échelle a été construite dans le cadre de la présente étude en nous inspirant de la

littérature sur les modèles identitaires (Albert & al., 2003 ; Fray & Picouleau, 2010 ; Osty, 2008). L'échelle mesurait trois composantes : l'identité de métier (4 items, ex : « Mon travail me permet d'apprendre et de me perfectionner dans mon métier », $\alpha = .80$), l'identité de groupe (5 items, ex : « Les interactions avec les membres de mon groupe de travail façonnent la personne que je suis », $\alpha = .78$) et l'identité d'entreprise (6 items, ex : « Je me sens appartenir à mon entreprise », $\alpha = .87$). Cette échelle était mesurée en 5 points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (Extrêmement d'accord).

L'affirmation de soi positive. Pour la mesurer, nous avons construit une échelle de 13 items et deux composantes s'en sont dégagées : l'affirmation par la communication (7 items, ex : « Je sais en général protester avec efficacité, sans agressivité, face aux personnes que je côtoie au travail », $\alpha = .80$), l'affirmation par la marge de manœuvre (5 items, ex : « Au travail, j'ose refuser des tâches qui, manifestement, ne relèvent pas de mes fonctions », $\alpha = .78$). L'échelle était mesurée en 5 points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (Extrêmement d'accord).

Le bien-être psychologique au travail. Développée par Gilbert (2009), cette échelle intégrait 25 items relatifs, entre autres, à l'équilibre personnel et au sentiment d'harmonie ressenti au travail (ex : « Je me sens en pleine forme ») ou encore à d'autres aspects liés au BEPT comme par exemple l'équilibre de vie (ex : « J'ai un équilibre entre mes activités professionnelles, familiales et personnelles »). Les affirmations allaient toutes dans le sens où plus une personne serait d'accord, plus elle ressentirait un bien-être psychologique dans son milieu de

travail. L'échelle était mesurée sur une échelle en 5 points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (Extrêmement d'accord). La consistance interne était très satisfaisante ($\alpha = .95$).

3.3 Analyse des données

Les statistiques préliminaires via SPSS Statistics 25 montrent 1,1% de valeurs manquantes, cela ne nécessitant aucun traitement particulier. Les tests n'ont pas révélé la présence de données extrêmes ou probantes. De plus, les coefficients d'aplatissement sont inférieurs à 3 et les tests d'asymétrie sont proches de 0 (Tableau 3). Pour la taille de l'échantillon, nos paramètres sont définis avec peu d'observables (< 10 dans notre cas) et les indices de saturation aux facteurs étant de l'ordre de .40, alors un échantillon de 150 individus est suffisant (Corbière, 2014) et le nôtre est de $N = 178$.

Une analyse factorielle exploratoire (AFE) a été réalisée sur les échelles d'affirmation de soi positive et d'identité professionnelle, hormis celle du BEPT, unidimensionnelle et déjà validée antérieurement. L'objectif de l'AFE était de voir comment se regroupaient les différents items des deux échelles de mesure. Elle a été effectuée via les méthodes en composantes principales et rotation orthogonale Varimax, qui nous ont fourni de meilleurs résultats. Le modèle d'équations structurelles a été testé avec l'estimateur robuste du maximum de vraisemblance via Amos 18. Les modèles de mesure n'étant pas complexes, ils ont été directement testés dans le modèle structurel. Dans l'extraction des composantes, nous avons fixé le seuil de représentativité des items à .40.

Le modèle mesuré ici contient une variable latente indépendante, l'identité

professionnelle, avec ses trois variables dites observées exogènes, l'identité de métier, l'identité de groupe et l'identité d'entreprise. Il inclut également une variable latente dépendante, l'affirmation de soi positive intégrant deux variables observées endogènes, l'affirmation par la communication et l'affirmation par la marge de manœuvre. La troisième variable observée endogène est le BEPT. L'approche utilisée ici pour la modélisation en équations structurelles a été l'agrégation partielle. Celle-ci permet de créer des scores de sous-composantes pour des variables latentes dans le but d'avoir une évaluation plus pertinente des modèles de mesure. Toutefois, la structure du BEPT n'a pas permis de créer des scores composites et pour cette variable, nous avons utilisé la méthode d'agrégation totale, en utilisant le score global de cette échelle. Le premier modèle spécifié M0 a donné des indices satisfaisants. Toutefois, le lien entre l'affirmation par la communication à sa variable latente étant supérieure à 1, nous avons spécifié un nouveau modèle en vue d'améliorer le précédent. Pour cela, nous avons eu recours au multiplicateur Lagrange, pour une modification post hoc du modèle. En effet, cette spécification, exploratoire nous a conduit à postuler une covariance entre l'affirmation par la communication et l'identité de groupe. Cette modification peut être théoriquement soutenue dans la mesure les deux observables font appel au contexte d'expression dans le groupe, cela induisant une proximité sémantique. Ce nouveau modèle finalement retenu, présente des indices d'ajustement supérieurs au modèle initial.

Tableau 1 : Analyse factorielle exploratoire de la variable identité professionnelle

KMO	.87		
Khi-carré	1394,47		
dl	105		
p	.000		
Variance expliquée %	43.31	11.29	8.31
Variance cumulée %	43.31	54.50	62.91
Valeurs propres	6.5	1.69	1.24
Composantes	Identité d'entreprise	Identité de groupe	Identité de métier
1. Je me sens appartenir à mon entreprise	.70		
2. Je suis fier de ma profession	.74		
3. Je m'identifie au travail que j'effectue dans cette entreprise	.68		
11. Je ne me vois pas exercer une autre profession que la mienne	.75		
12. Depuis le début de ma carrière, il me plaît de faire le même métier dans cette entreprise	.76		
13. Si je pouvais, je changerais de profession*	.72		
6. Mon entourage au travail parle de moi à travers le métier que je fais		.66	
7. Je me sens apprécié par mes collègues dans mon travail		.64	
10. Les interactions avec les membres de mon groupe de travail façonnent la personne que je suis		.77	
14. Mon environnement de travail participe à valoriser mon identité		.63	
15. Même en dehors de mon groupe de travail, je reproduis le même jargon		.58	
4. J'apprends et je me perfectionne dans mon métier			.84
5. Je développe des compétences dans mon métier			.83
6. Mon métier me permet de découvrir d'autres valeurs			.41
9. J'apprends régulièrement les astuces du métier			.43

* Item inversé

Tableau 2 : Analyse factorielle exploratoire de la variable affirmation de soi positive

KMO	.83	
Khi-carré	769,074	
dl	78	
p	.000	
Variance expliquée %	35.56	12,15
Variance cumulée %	35.56	47.71
Valeurs propres	4.62	1.57
Composantes	Affirmation par communication	Affirmation par marge de manœuvre
1. Je parviens à rester moi-même tout en restant en relation avec les autres	.67	
12. Je sais en général protester avec efficacité, sans agressivité, face aux personnes que je côtoie au travail	.48	
15. Je communique bien avec les personnes avec lesquelles je travaille	.71	
16. Je sais communiquer ma vision à mes collaborateurs	.74	
11. Chaque fois que je fais un choix dans mon travail, je me sens libre et responsable	.49	
13. Je suis souvent désigné comme chef de groupe à mon travail	.62	
14. Il arrive que les autres me demandent mon avis pour prendre des décisions au travail	.65	
3. J'exprime facilement mon opinion devant mes collègues	.58	
4. J'exprime facilement mon opinion devant ma hiérarchie	.45	
9. Au travail, je parviens à m'affirmer personnellement sans l'assentiment des autres	.59	
2. Je dis souvent oui alors que je voudrais dire non face à mes collaborateurs*	.76	
5. Je suis serviable à tel point que je me fais exploiter par mes collaborateurs*	.75	
6. Au travail, j'ose refuser des tâches qui, manifestement, ne relèvent pas de mes fonctions	.77	

* Item inversé

4. RÉSULTATS

4.1 Analyse factorielle exploratoire

Pour l'AFE de l'identité professionnelle (Tableau 1), l'indice KMO à .87 était

très satisfaisant et celui du Test de sphéricité de Bartlett était significatif ($p < .01$). Les indices de saturation avaient un seuil acceptable ($\geq .40$). Les trois facteurs extraits avaient une variance cumulée satisfaisante de 62.91%.

Pour l'AFE de l'affirmation de positive de soi (Tableau 2), l'indice KMO à .83 était très satisfaisant et celui du Test de sphéricité de Bartlett était significatif ($p < .01$). Les indices de saturation avaient un seuil acceptable ($\geq .40$). Les deux facteurs extraits avaient une variance cumulée satisfaisante de 47.91%.

4.2 Analyse corrélationnelle

Parmi les 15 corrélations testées, 13 sont significatives (Tableau 3). Les déterminants les plus corrélés au BEPT sont

respectivement l'affirmation par la communication ($r = .40, p < .01$) et l'identité de métier ($r = .38, p < .01$). Nous supposons que le fait de nous identifier à notre métier ou encore de communiquer avec bienveillance favoriserait un meilleur BEPT. L'identité de groupe présente un lien significatif modéré avec l'affirmation par la communication ($r = .36, p < .01$). Ainsi, l'identification au groupe d'appartenance renforcerait la capacité à une communication bienveillante.

Tableau 3 : Moyennes, écarts-types, alphas de Cronbach et corrélations

	1	2	3	4	5	6
1. Affirmation par marge de manœuvre	(.80)					
2. Affirmation par communication	.53**	(.76)				
3. Identité d'entreprise	.19**	.30**	(.87)			
4. Identité de métier	.09	.32**	.53**	(.80)		
5. Identité de groupe	.112	.36**	.57**	.62**	(.78)	
6. BEPT	.29**	.40**	.32**	.38**	.28**	(.95)
Moyenne	3,30	3,58	3,27	3,57	3,03	3,53
Écart-type	.85	.68	.86	1,02	.83	.76
Asymétrie	.00	-.63	-.51	-.97	-.12	-.73
Kurtosis	-.73	.30	-.58	.83	-.28	1.28

Note. ** $p < .01$. Les alphas de Cronbach (α) sont donnés sur la diagonale entre parenthèses

4.3 Les indices d'ajustement du modèle structurel

L'évaluation de l'ajustement du modèle théorique aux données empiriques est réalisée en fonction de plusieurs indices d'ajustement tels que le chi-carre, ($\chi^2 = 8.12$), le degré de liberté (6), le ratio chi-carre/degré de liberté ($\chi^2/df = 1.33$, excellente adéquation), le Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA = .04, bonne adéquation), Standardized Root Mean Squared Residual (SRMSR = .02, bonne adéquation), le

Comparative Fit Index (CFI = .99, bon ajustement).

4.4 Étapes de la modélisation en équations structurelles

La modélisation en équations structurelles s'est déroulée en trois étapes :

Étape 1 : effet direct

L'effet indirect consiste à calculer le coefficient du lien entre la variable indépendante et la variable dépendante. Nous répondons à cette attente à travers

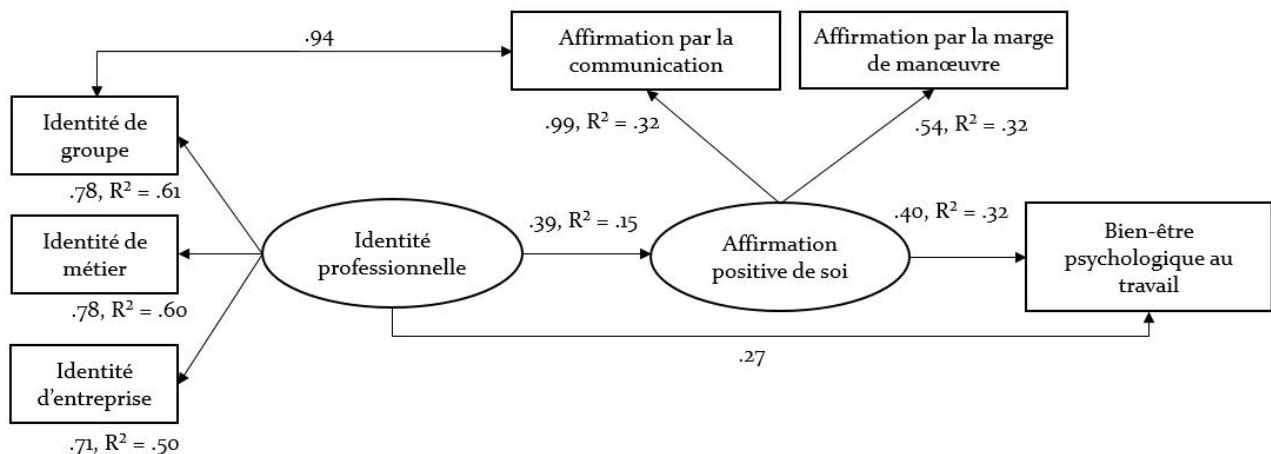
notre première hypothèse (H1) selon laquelle la perception de l'identité professionnelle favoriserait le BEPT du salarié (H1). Cette hypothèse est validée ($\beta = .27$, $p < .01$). Plus une personne s'identifie à son métier, plus son BEPT est élevé.

Étape 2 : effet indirect

Le calcul de l'effet indirect via le médiateur implique deux volets. Le premier consiste à calculer le coefficient du lien entre la variable indépendante et le médiateur. Cette attente rejoue notre deuxième hypothèse dans laquelle nous supposons que l'identité professionnelle favoriserait l'affirmation positive de soi (H2) ($\beta = .39$, $p < .01$). Cette hypothèse est validée. Plus une personne s'identifie

à sa profession, plus elle s'affirme positivement au travail. Le deuxième volet de l'effet indirect consiste à calculer le coefficient du lien entre le médiateur et la variable dépendante, en contrôlant la variable indépendante. Ainsi, nous verrons quelle est la part de l'effet expliquée par l'affirmation positive de soi sur le BEPT, en contrôlant l'identité professionnelle. Ce lien est positif et significatif et induit que plus la personne s'affirme, meilleur est son BEPT ($\beta = .40$, $p < .01$). À travers le produit des deux coefficients obtenus, nous pouvons enfin conclure au résultat de notre effet indirect qui est significatif ($R^2 = .16$, $p < .01$), c'est-à-dire le lien entre l'identité professionnelle et le BEPT en contrôlant l'affirmation de soi positive.

Figure 1 : Estimations standardisées associées au modèle d'affirmation de soi positive en contexte de travail



Note. Tous les paramètres sont significatifs à ** $p < .01$

Étape 3 : effet total

Le calcul de l'effet total consiste à faire la somme de nos effets directs et indirects dont le résultat est le suivant : $R^2 = .43$, $p < .01$. L'objectif étant de conclure à notre hypothèse de médiation, dans laquelle nous postulions que l'affir-

mation de soi positive aurait un effet médiateur sur la relation entre l'identité professionnelle et le BEPT (H3). Cette hypothèse est validée. En effet, indépendamment de l'identité professionnelle, plus une personne s'affirme au travail, plus elle perçoit un meilleur bien-être psychologique au travail. Par ailleurs,

nous observons également que plus une personne s'identifie à sa profession, et meilleur est son BEPT et ce, indépendamment de l'effet de l'affirmation de soi positive.

Pour conclure à l'effet médiateur d'une variable, il faut remplir deux conditions. Premièrement, les effets indirects doivent être tous les deux significatifs. Deuxièmement, le coefficient total de l'effet indirect doit être inférieur à celui de l'effet total. Dans notre cas, nous constatons, d'une part, que les effets de l'identité professionnelle sur l'affirmation de soi positive ($R^2 = .40$, $p < .01$) et de l'affirmation de soi positive sur le BEPT en contrôlant l'identité professionnelle ($R^2 < .38$, $p < .01$) sont significatifs. La première condition du test de médiation est ainsi vérifiée. D'autre part, nous observons que le coefficient de l'effet indirect ($R^2 = .16$, $p < .01$) est largement inférieur à celui de l'effet total ($R^2 = .43$, $p < .01$). Nous confirmons ainsi notre hypothèse de médiation selon laquelle l'affirmation positive de soi aurait un effet médiateur entre l'identité professionnelle et le BEPT. La modélisation en équations structurelles montre que notre modèle explique 32% ($R^2 = .32$, $p < .01$) de la variabilité du BEPT et 15% ($R^2 = .15$, $p < .01$) de la variabilité de l'affirmation de soi positive.

Hypothèses post-hoc

De nouveaux questionnements survenus tout au long de notre étude ont engendré de nouvelles hypothèses. Disposant de données pour les vérifier, nous avons procédé à des analyses complémentaires, en posant des hypothèses post-hoc, qui pourront éclairer certains points de la discussion.

Dans la première, nous postulions que l'ancienneté agirait comme modérateur de la relation entre l'identité professionnelle et le BEPT et que cette relation serait fortement positive quand l'ancienneté est élevée que lorsqu'elle est faible. Cette hypothèse est validée [$t(169) = 2.474$, $p = .014$, $PRE = .03$]. En effet, plus l'ancienneté est élevée, plus la relation entre l'identité professionnelle et le BEPT est forte. Dans la deuxième, nous espérions que l'ancienneté influencerait l'identité professionnelle. Cette hypothèse n'est pas validée [$t(168) = .66$, $p = .510$, $PRE = .002$]. Il n'y a pas objectivement d'effet de l'ancienneté sur l'identité professionnelle et sur aucune de ses composantes. Dans une troisième hypothèse post hoc, nous nous attendions à ce que l'âge explique l'affirmation positive de soi. Cette hypothèse n'est pas non plus validée [$t(170) = 1,466$, $p = .144$, $PRE = .01$]. Il n'y a pas réellement d'effet de l'âge sur la capacité du salarié à s'affirmer positivement au travail.

5. DISCUSSION

L'objectif de cette étude consistait à évaluer le processus par lequel l'identité professionnelle serait liée au BEPT. Plus spécifiquement, nous avons mesuré l'effet médiateur de l'affirmation de soi entre l'identité professionnelle et le BEPT. Les résultats de la modélisation en équations structurelles attestent de bons indices d'ajustement et valident toutes nos hypothèses. L'identité professionnelle apparaît comme un déterminant du BEPT.

Le développement d'une identité professionnelle forte génère un sentiment d'harmonie, d'équilibre ou encore

de satisfaction dans la vie. Une exploration fine des composantes de l'identité professionnelle montre que l'identité de métier, relative au contenu du travail, à la spécificité de l'activité de travail et aux compétences qui y sont développées, est la plus fortement liée au bien-être psychologique. Ainsi, nous pouvons avancer que le fait pour une personne de mettre en œuvre ses compétences dans son activité de travail serait une source de BEPT. L'identité d'entreprise influence plus le BEPT que celle de groupe. Ces résultats révèlent l'importance d'inciter les organisations à porter une attention particulière à l'enrichissement des tâches et de développer la marque employeur, d'accompagner les salariés dans leurs trajectoires professionnelles en vue d'assurer leur BEPT sur du long terme.

D'autres études ont aussi mesuré le lien entre l'identité professionnelle et le BEPT. Chez les enseignants du primaire et du secondaire, par exemple, l'identité professionnelle, génératrice du sens au travail, participerait au BEPT (Goyette, 2016). Par ailleurs, l'identité professionnelle et le bien-être apparaissent aussi étroitement liés pour expliquer le processus menant au turnover par exemple (Rothausen et al., 2017). L'identité professionnelle est en encore vue comme une dimension essentielle à la qualité de vie au travail (Fray & Picouleau, 2010). En dehors de l'identité professionnelle, l'identité narrative, favoriserait aussi le bien-être eudémonique (Bauer et al., 2010). De même, l'identité sociale aurait également un bénéfice sur la santé et le bien-être, en comparaison à « une dose de vitamine C » (Jetten et al., 2012, p. 1).

Par ailleurs, l'identité professionnelle favoriserait l'affirmation de soi positive. Assurément, le travail possède

une place importante dans la définition de soi dans la mesure où il constitue l'un des éléments qui permet de mieux définir l'individu. Pour cela, la fonction du travail s'oriente vers une reconnaissance émanant à la fois de la société, d'autrui et de soi-même (Garnier et al., 2006). De même, l'affirmation de soi induit une relation à autrui face auquel il est primordial de protéger l'intégrité globale du soi (Vaidis, 2011). Ainsi, ce résultat obtenu est convergent dans la mesure où l'identité de métier, particulièrement, influence positivement l'affirmation de soi positive. Les résultats de notre troisième hypothèse (H3) présentent l'affirmation de soi positive comme une variable médiatrice entre l'identité professionnelle et le BEPT. Pour mieux comprendre comment le contexte de travail agit sur le BEPT, il convient de considérer l'affirmation de soi positive comme une ressource personnelle. Ce résultat renforce la théorie de l'affirmation de soi qui considère cette capacité comme protectrice de l'image de soi face à la menace extérieure.

Dans la même veine, une étude chez les infirmières montre une corrélation significative entre l'affirmation de soi, l'efficacité personnelle et le bien-être psychologique (Mahmoud Mahmed & Zaki, 2014). De plus, il ressort que l'affirmation de soi augmenterait significativement le bien-être psychologique des individus, indépendamment de leur culture (Nelson et al., 2014). La particularité de notre étude est que nous avons mesuré l'affirmation de soi avec une échelle liée au monde du travail et axée exclusivement sur un mode positif, ce qui n'est pas commun dans l'utilisation de cette mesure. La mesure d'affirmation de soi

est toujours accompagnée de la passivité, de l'agressivité et de la manipulation, des dimensions non incluses ici. Cela soutiendrait que les comportements contraires à l'affirmation de soi ne sont pas incontournables dans la mesure de celle-ci.

De ce fait, les résultats de notre étude amènent à comprendre l'intérêt de promouvoir exclusivement l'affirmation de soi positive. La finalité de cette étude est de sensibiliser les organisations et les travailleurs à une construction conjointe du BEPT, afin d'en tirer des bénéfices sur du long terme (Adams, 1993). Dans cette optique, Stake et Pearlman (1980) ont trouvé une amélioration de l'estime de soi et du rendement au travail chez des jeunes femmes ayant suivi une formation à l'affirmation de soi. Pour Chaloult (2014), les techniques d'affirmation de soi ont une telle efficacité que leur utilisation dans le cadre d'une thérapie cognitive et comportementale (TCC) est tout à fait pertinente. Cependant, il n'est pas nécessaire de faire une session de TCC pour apprendre à s'affirmer. Ainsi, Lee-Kelly (1994) propose, pour travailler l'affirmation positive de soi, d'identifier les obstacles, de se fixer des objectifs, de passer par l'imaginaire, de tester le comportement, d'évaluer la satisfaction de résultats et de recommencer jusqu'à ce que l'habitude soit acquise. À travers le rôle médiateur de l'affirmation positive de soi, nous pouvons objectivement avancer que plus une personne s'identifierait à son travail, plus elle pourrait s'affirmer. Cela aurait comme résultat de renforcer son BEPT.

Parmi nos trois hypothèses post hoc, nous postulions que l'ancienneté expliquerait l'identité professionnelle et que

l'âge serait significativement lié à l'affirmation positive de soi. Aucune de ces hypothèses n'a objectivement montré d'effet. Cependant, nous avons obtenu un effet modérateur de l'ancienneté sur la relation entre l'identité professionnelle et le BEPT. Plus l'ancienneté est élevée, plus l'identité professionnelle favoriserait le BEPT. L'identité professionnelle et l'affirmation de soi pourraient s'acquérir à n'importe quelle étape dans l'avancement de carrière du salarié, et dans n'importe quelle période de la vie d'un individu. Selon Salter (1949), l'affirmation de soi serait une capacité innée comme les émotions qui diminue selon la qualité de nos relations sociales. Cependant, nos résultats nous permettent aussi de présenter l'affirmation de soi comme une capacité acquise pouvant s'exercer par intervention en vue de favoriser une meilleure adaptation à nos besoins (Laws & Serber, 1975 ; Lazarus, 1973). Nous trouvons les implications de cette évaluation post-hoc particulièrement intéressantes car elles suggèrent que chaque salarié peut développer l'affirmation de soi comme une habileté sociale (George, 2001) et avec le soutien de sa structure de travail.

5.1 Implications théoriques et pratiques

Sur le plan théorique, non seulement cette étude s'inscrit aisément dans la théorie de l'affirmation de soi (Steele, 1988) qui protège du déséquilibre psychologique, mais elle renforce également sa pertinence. En effet, nos résultats confortent le rôle de l'affirmation de soi positive comme une variable ressource et aussi médiatrice dans son implication pour garantir, maintenir et

prévenir le bien-être psychologique des salariés. Toutefois, nous savons qu'en renforçant l'identité professionnelle et l'affirmation de soi positive, nous aurons une conséquence positive sur le BEPT mais nous ignorons si cela est dû à une amélioration d'autres facteurs tels que la reconnaissance au travail, des relations sociales, de l'estime de soi, de la confiance en soi ou à une diminution de l'épuisement professionnel (Suzuki et al., 2009) ou à tout autre phénomène qui influencerait de manière positive ou négative le bien-être psychologique.

Sur le plan pratique, nos résultats suggèrent que l'affirmation positive de soi est un facteur de prévention et de maintien du BEPT. L'affirmation positive de soi s'inscrit dans un processus de protection du soi et de construction de relations interpersonnelles saines et durables. Par ailleurs, comme mentionné dans des études antérieures, être capable de s'affirmer positivement augmente le bien-être psychologique des personnes.

En outre, le lien entre l'identité professionnelle et le BEPT reste nécessaire à mettre en pratique en contexte de travail. En effet, les professionnels des ressources humaines, par exemple, outillés dans l'orientation professionnelle ou la gestion de carrière, seraient des acteurs privilégiés pour mieux guider les salariés dans l'exercice d'un métier qui soit en accord avec leurs valeurs et leurs compétences. En s'identifiant à leur organisation, au métier exercé et au groupe d'appartenance, ces personnes pourront accroître leurs possibilités de mieux-être au travail.

En France, il existe des associations qui aident les employés à renforcer leur identité professionnelle ou à réorienter leur parcours professionnel grâce au

sens donné à leur activité quotidienne. À travers des bilans de compétences et d'activités ciblées, ces associations ont pour but de redonner un sens au travail et/ou de (re)trouver une profession dans laquelle l'individu s'identifierait davantage.

5.2 Forces, limites et suggestions pour des recherches futures

Le principal atout de cette étude demeure sa dimension théorique à travers laquelle nous avons montré que l'affirmation positive de soi est une variable à la fois ressource et médiatrice dans le processus de protection de l'image de soi de la théorie de l'affirmation de soi. Les études antérieures mesurent l'affirmation de soi en incluant des comportements contraires tels que la manipulation, la passivité et l'agressivité. Cette étude a le mérite de montrer la plus-value de l'affirmation positive en tant que comportement salutogène. Par conséquent, nous avons construit et validé une mesure d'assertivité en nous inspirant de la littérature et du verbatim d'entretiens semi-directifs. C'est dans une démarche similaire que nous avons également construit et validé la mesure d'identité professionnelle.

Au-delà de ces atouts, notre étude présente comme première limite le déséquilibre observé sur les différences sexuelles. Les femmes (74%) ayant plus massivement répondu au questionnaire par rapport aux hommes (26%), cela a empêché de tester ces différenciations sur nos variables d'intérêt. Comme l'a montré Ridgeway (2001), il y aurait une différence, selon le sexe, sur la capacité d'affirmation de soi. À cause des stéréotypes sexués, les femmes qui s'affirment

en milieu de travail seraient taxées d'autoritaire. De plus, nos résultats sont basés sur des données transversales. Nous ne pouvons donc établir de lien de cause à effet entre nos différentes variables. Une autre limite importante concernant l'outil de mesure réside dans sa dimension auto-rapportée. Nous admettons que nos questions pouvaient être sensibles au biais de désirabilité sociale (Fisher, 1993). En effet, les réponses que nous avons analysées pouvaient être le reflet de ce que la personne voudrait être et pas ce qu'elle serait en réalité.

Parmi les pistes de recherches futures, nous nous emploierons à construire et à valider une mesure révisée de l'affirmation de soi. En effet, il serait pertinent de mieux distinguer l'influence de différents acteurs tels que la hiérarchie et les collègues sur la capacité d'un tiers à s'affirmer. La question qui s'en dégage est pourquoi définir l'affirmation de soi comme un comportement positif, et inclure des facettes négatives pour la mesurer ? Ce constat est encore visible dans les recherches actuelles et cette étude conduirait à porter un autre regard sur la mesure de l'affirmation de soi. De plus, nous souhaitons interroger les contextes et les relations de travail, afin d'identifier leurs rôles et places dans l'affirmation de soi au travail.

6. CONCLUSION

Les résultats de notre étude confortent les connaissances actuelles sur la pertinence de la sensibilisation à l'affirmation de soi positive, à la fois dans la protection du soi, dans les constructions identitaires, des relations interpersonnelles saines et durables et dans l'amélioration du bien-être psychologique au

travail. L'affirmation de soi, comme dans un processus d'apprentissage, pourrait s'ériger en variable médiatrice dans le lien entre l'identité professionnelle et le BEPT. Ce qui constitue un atout de taille dans la prévention de la santé au travail, au-delà de la simple perception du BEPT. Une expression de soi mal adaptée pourrait être considérée comme un signal d'alarme dans les relations de travail. Pour cela, des formations à l'affirmation positive de soi sont à encourager dans les organisations indépendamment du secteur d'activité et de la taille de ces organisations. Afin de garantir aux acteurs professionnels et à l'organisation un meilleur BEPT sur le long terme, il est particulièrement important d'y prêter attention, en favorisant des techniques managériales qui respectent les interactions humaines au travail.

À travers notre étude, nous montrons que les travaux intégrant la mesure de l'affirmation de soi pourraient inclure la distinction entre les comportements créant des conséquences négatives de ceux participant au bien-être psychologique des individus. Comprendre la distinction des conséquences d'expression de soi, pourrait constituer une sorte de prévention primaire, pouvant participer dans le même temps, à la compréhension des processus de la souffrance au travail et à l'élargissement des moyens concrets d'y faire face.

CONFLITS D'INTÉRÊT

Les auteures ne déclarent aucun conflit d'intérêt.

BIBLIOGRAPHIE

Adams, L. (1993). Communication efficace : Pour des relations sans perdant. Le

Jour.

Akremi, A. E., Sassi, N., & Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations Industrielles*, 64(4), 662-684.

<https://doi.org/10.7202/038878ar>

Albert E., Bournois F., Duval-Hamel J., Rojot J., Roussillon S., & Sainsaulieu R, (2003), Pourquoi j'irais travailler, Eyrolles.

Anderson, D. L., & Graham, A. P. (2016). Improving student wellbeing: Having a say at school. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(3), 348-366.

<https://doi.org/10.1080/09243453.2015.1084336>.

Ansel, D., & Girandola., F. (2004). La surconfiance : Un mode de réduction de la dissonance. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 17, 145-176.

Bauer, J. J., McAdams, D. P., & Pals, J. L. (2008). Narrative identity and eudaimonic well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 81-104.

<https://doi.org/10.1007/s10902-006-9021-6>

Boisvert, J.-M., & Beaudry, M. (1979). S'affirmer et communiquer. Les Éditions de l'Homme.

Chaloult, L. (2014). L'affirmation de soi. <https://tccmontreal.fil-les.wordpress.com/2015/01/laffirmation-de-soi.pdf>

Colombo, A. (2008). La reconnaissance : Un enjeu pour la sortie de la rue des jeunes à Montréal [Thèse de doctorat]. Université du Québec à Montréal.

Corbière, M. (2014). Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires illustration à l'aide de données recueillies sur l'estime de soi en tant que travailleur. In M., Corbière, & N. Larivière

(Éds.), *Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes dans les recherches en sciences humaines, sociales et de la santé* (pp. 517-546). Presses de l'Université du Québec.

Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail. <http://www.e-rh.org/dz-agrh-reference-rh/2013-creusier.pdf>

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.

<https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>.

Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin* 125(2), 276-302.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>

Dubar, C. (1992). Formes identitaires et socialisation professionnelle. *Revue française de sociologie*, 33(4), 505-529.

<https://doi.org/10.2307/3322224>

Dubar, C. (2002). *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Armand Colin.

Dubar, C. (2010). *La crise des identités professionnelles*. Presses Universitaires de France.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.

Fisher, R. J. (1993). Social desirability bias and the validity of indirect questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 303-315.

<https://doi.org/10.1086/209351>

Fray, A-M., & Picouleau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle :

Une dimension essentielle pour la qualité de vie au travail. Management et avenir, 8(38), 72-88).
<https://doi.org/10.3917/mav.038.0072>

Garnier H., Meda D., & Senik C., (2006). La place du travail dans les identités, Économie et Statistique, 393-394, 623-630.

George, G. (2001). Les thérapies d'affirmation de soi : Applications et techniques chez les adolescents. Annales Médico-psychologiques, Revue Psychiatrique, 159(10), 717-721.
[https://doi.org/10.1016/S0003-4487\(01\)00124-X](https://doi.org/10.1016/S0003-4487(01)00124-X)

Gilbert, M.-H. (2009). La santé psychologique au travail: La définir, la mesurer et la développer [Thèse de doctorat]. Université de Montréal.

Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. Revue européenne de psychologie appliquée, 61(4), 195-203.
<https://doi.org/10.1016/j.erap.2011.09.001>

Goyette, N. (2016). Développer le sens du métier pour favoriser le bien-être en formation initiale à l'enseignement. Revue canadienne de l'éducation, 39(4), 1-29.

Hadfield, S., & Hasson, G. (2012). Développez votre assertivité dans toutes les situations. Leduc.S Éditions.

Jetten, J., Haslam, C., & Haslam, S. A. (Eds.). (2012). The social cure: Identity, health and well-being. Psychology Press.

Kalimo, R., Pahkin, K., & Mutanen, P. (2002). Work and personal resources as long-term predictors of well-being. Stress and Health, 18(5), 227-234.
<https://doi.org/10.1002/smj.949>

Launis, K., & Koli, A. (2004). Le bien-être au travail en mutation chez les enseignants-Une nouvelle approche guidée par la théorie culturelle et historique de l'activité. Pistes, 6(2), 1-18.
<https://doi.org/10.4000/pistes.4417>

Laws, D. R., & Serber, M. Measurement and evaluation of assertive training with sexual offenders. In R. E. Hosford & C. S. Moss (Eds.), The crumbling walls: treatment and counseling of prisoners (pp. 165-172). University of Illinois Press.

Lazarus, A. A. (1973). On assertive behavior: A brief note. Behavior Therapy, 4(5), 697-699.
[https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(73\)80161-3](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(73)80161-3)

Lee-Kelly, S. (1994). Mieux-être en tête : Guide d'animation. C.A.P. Santé Outaouais. http://www.acsm-ca.qc.ca/assets/41_definition_affirmation_soi.pdf

Mahmoud Mahmed, S. & Zaki, R. A. (2014). Relationship between assertiveness, psychological well-being, with self-efficacy among first year student female nurse. Journal of Education and Practice, 5(5), 112-119.

Mucchielli, A. (2013). L'identité. Presses Universitaires de France.

Nelson, S. K., Fuller, J. A. K., Choi, I., & Lyubomirsky, S. (2014). Beyond self protection: Self-affirmation benefits hedonic and eudaimonic well-being. Personality and Social Psychology Bulletin, 40(8), 998-1011.
<https://doi.org/10.1177/0146167214533389>

Osty, F., & Dahan-Seltzer, G. (2006). Le pari du métier face à l'anomie. Nouvelle Revue de Psychosociologie, 2(2), 91-106.

Osty, F., (2008), Le désir de métier - Engagement, identité et reconnaissance au travail, Presse universitaire de Rennes.

- Perrenoud, M., & Sainsaulieu, I. (2018). Pour ne pas en finir avec l'identité au travail. *SociologieS.* <http://journals.openedition.org/sociologies/8750>
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4), 637-655. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00233>
- Rothausen,, T. J., Henderson, K. E., Arnold, J. K., & Malshe, A. (2017). Should I Stay or should I go? Identity and well-being in sensemaking about retention and turnover. *Journal of Management*, 43(7), 2357-2385. <https://doi.org/10.1177/0149206315569312>
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772395>
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Sainsaulieu, R. (2014). L'identité au travail : Les effets culturels de l'organisation (4ème éd.). Presses de Sciences Po.
- Salter, A. (1949). Conditioned reflex therapy, the direct approach to the reconstruction of personality. Creative Age Press.
- Schüz, B., Cooke, R., Schüz, N., & Van Koningsbruggen, G. M. (2017). Self-affirmation interventions to change health behaviors. In L. Little, E. Sillence, & A. Joinson (Eds.), *Behavior change research and theory: Psychological and technological perspectives* (pp. 87-114). Elsevier.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon & Schuster.
- Stake, J. E., & Pearlman, J. (1980). Assertiveness training as an intervention technique for low performance self-esteem women. *Journal of Counseling Psychology*, 27(3), 276-281. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.27.3.276>
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of the self. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 21. *Social psychological studies of the self: Perspectives and programs* (p. 261-302). Academic Press.
- Suzuki, E., Saito, M., Tagaya, A., Mihara, R., Maruyama, A., Azuma, T., & Sato, C. (2009). Relationship between assertiveness and burnout among nurse managers. *Japan Journal of Nursing Science*, 6(2), 71-81.
- Toczek, M.-C. (2005). Réduire les différences de performances selon le genre lors des évaluations institutionnelles, est-ce possible ? Une première étude expérimentale... *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 34(4), 439-460. <https://doi.org/10.4000/osp.1154>
- Vaidis, D. C. F. (2011). *La dissonance cognitive*. Dunod.
- Waterman, A., S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Zarca, B. (1987). *Les Artisans, gens de métiers, gens de parole*. L'Harmattan.

PRÉSENTATION DES AUTEURES

Murielle Ntsame Sima

Laboratoire Inter-universitaire de Psychologie Personnalité, Cognition, Changement Social (LIP/PC2S)

Ses intérêts de recherche portent sur le rapport entre l'individu et son environnement de travail, à travers l'évaluation des conditions de travail, des traits de personnalité (considérés comme stables) et des caractéristiques personnelles sur la santé psychologique au travail.

Contact : murielle.ntsame-sima@univ-grenoble-alpes.fr

Natalia Telles-Homberger

Laboratoire Inter-universitaire de Psychologie Personnalité, Cognition, Changement Social (LIP/PC2S)

Son intérêt pour l'épanouissement des personnes en contexte de travail la conduit à explorer les différentes facettes du bien-être des salariés et du moyen de le préserver sur le long terme.

Contact : natalia.telles-homberger@etu.univ-grenoble-alpes.fr

Pour citer cet article :

Ntsame Sima, M., & Telles-Homberger, N. (2020). Identité professionnelle et bien-être psychologique au travail : Effet médiateur de l'affirmation de soi positive. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 86-106.

Ilona Boniwell

Evgeny Osin

Justine Chabanne

Engagement et bien-être au travail : Développement du Profil Organisationnel Positif

Engagement and well-being at work: Development of the Positive Organisational Profile

RÉSUMÉ

De nombreux modèles scientifiques visent à expliquer l'engagement et le bien-être au travail. Certains se concentrent plus sur les facteurs personnels à activer et tandis que d'autres portent davantage sur les caractéristiques de l'environnement et du contexte organisationnel. Dans le présent article, nous proposons d'intégrer les antécédents organisationnels et personnels de l'engagement et du bien-être au travail dans le modèle du « Profil Organisationnel Positif » (POP). Cette recherche vise à valider un outil francophone de diagnostic alliant les ressources de l'individu, de l'environnement organisationnel et du rôle professionnel qui déterminent l'engagement et le bien-être au travail mais aussi la performance en s'appuyant sur un large échantillon de salariés français ($N = 1734$). Les résultats des analyses factorielles confirmatoires démontrent la validité structurelle du nouveau questionnaire dont les 18 échelles montrent une bonne fiabilité (α entre .73 et .93).

Les analyses de régression multiple révèlent des associations prévisibles des différents types de ressources au travail avec l'engagement au travail, la dépendance du travail, l'épuisement, l'ennui, la satisfaction professionnelle, la conciliation entre les sphères de vie et l'auto-évaluation de la performance au travail. Le modèle POP offre une perspective intégrale sur les antécédents d'épanouissement organisationnel et personnel au travail. Le nouveau questionnaire francophone des ressources POP peut être utilisé dans la recherche et dans la pratique du développement organisationnel pour éclairer les interventions en identifiant les leviers potentiels de changement positif au sein des équipes.

MOTS-CLÉS

Engagement ; Performance ; Bien-être au travail ; Épuisement ; Ennui ; Ressources.

ABSTRACT

A number of scientific models attempt to explain engagement and well-being at work. Some of them focus mostly on personality factors that can be activated, whereas others concentrate on the characteristics of the work environment and organisational context. In the present paper, we propose to integrate the organisational and individual antecedents of engagement and well-being at work in a single model termed "Positive Organisational Profile" (POP). The research aims to validate a French-language assessment tool bringing together personality resources, resources of the organisational environment, and resources of

work role that determine engagement, performance, and well-being at work, using a large sample of French employees (N = 1 734). The results of confirmatory factor analyses support the structural validity of the new questionnaire with 18 scales showing good measurement reliability (α in the .73-.93 range). Multiple regression analyses reveal predictable associations of different types of resources at work with work engagement, work addiction, exhaustion, boredom, work satisfaction, work-life balance, and self-reported work performance. The POP model offers an integral overview of antecedents of organisational and individual flourishing at work. The new French-language questionnaire of resources POP can be used in research and in the practice of organisational development to inform interventions by identifying the potential drivers of positive change in teams.

KEYWORDS

Engagement; Performance; Well-being at work; Exhaustion; Boredom; Resources.

1. INTRODUCTION

1.1 L'engagement au travail

Le bien-être au travail ne doit pas être vu comme un indicateur superflu : nous passons en effet plus de la moitié de notre temps au travail. Il est donc important de se sentir bien au travail pour se sentir bien en général. Il est d'autant plus important de s'intéresser au bien-être au travail car il est relié à la performance au travail (Judge et al., 2001) bien

que les liens de causalité exacts n'aient pas encore été totalement établis.

Afin de comprendre ces associations, Schaufeli et ses collègues (Schaufeli & Bakker, 2001 ; Bakker et al., 2008 ; Schaufeli & Bakker, 2010) ont travaillé sur le concept d'engagement au travail qui est décrit comme un état de bien-être persistant, général et satisfaisant, relié à des phénomènes cognitifs, affectifs et motivationnels dans la sphère professionnelle. L'engagement est caractérisé par la vigueur (haut niveau d'énergie et de la résilience mentale au travail, le désir de s'y investir vraiment, persistance en face des obstacles), le dévouement (les sentiments d'enthousiasme, d'inspiration, de la fierté et du défi vers son travail) et l'absorption par son travail (état de la concentration complète et satisfaisante sur le processus du travail).

Selon Schaufeli et Bakker (2010), l'engagement se distingue des concepts connexes, comme la participation au travail qui désigne une identification plutôt cognitive avec son travail, l'engagement organisationnel, c'est-à-dire le lien cognitif et affectif de l'individu avec son entreprise plutôt qu'avec son travail, la satisfaction professionnelle qui correspond à une évaluation cognitive et/ou affective sans aspect motivationnel ou encore le flow au travail défini comme phénomène situationnel plutôt que persistant. Dans la littérature sur les recherches organisationnelles, le terme « engagement » est souvent utilisé sans discernement, pour désigner toute une gamme mal délimitée des phénomènes positifs : le questionnaire Gallup Q12 (Harter et al., 2002) pourrait en être un bon exemple avec des items qui puisent dans les antécédents organisationnels et relationnels plutôt que dans l'expérience

elle-même de l'engagement. Contrairement à ces approches, le modèle d'engagement proposé par Schaufeli et ses collègues décrit l'expérience de l'engagement comme un phénomène clairement délimité, ce qui permet d'utiliser ce modèle dans des buts scientifiques fondamentaux et non seulement pratiques (Schaufeli & Bakker, 2001 ; Bakker et al., 2008 ; Schaufeli & Bakker, 2010).

L'engagement au travail a été théoriquement proposé comme opposé à l'épuisement professionnel (burnout) et a été empiriquement lié à une gamme de résultats positifs, comme une meilleure performance au travail, ainsi qu'un rendement et une proactivité supplémentaires, une implication professionnelle accrue, le développement des ressources personnelles, une meilleure santé, etc. (Bakker & Leiter, 2010). Ainsi l'engagement apparaît à la fois comme une forme de bien-être au travail et aussi comme un antécédent motivationnel de la satisfaction professionnelle et de la performance au travail.

1.2 Les antécédents d'engagement

Malgré tous les résultats bénéfiques de l'engagement, la recherche sur ses déterminants a été plus limitée. Elle était principalement fondée sur le modèle des Exigences et Ressources du Travail ou ERT (Job Demands and Resources Model), initialement proposé pour expliquer le stress au travail et l'épuisement professionnel (Demerouti et al., 2001), puis étendu à un modèle à double processus d'épuisement professionnel et d'engagement professionnel (Schaufeli & Bakker, 2004). Au sein de ce modèle,

la notion des ressources du travail comprend tous les aspects physiques, sociaux et organisationnels qui peuvent réduire les coûts psychologiques et physiques des exigences du travail, contribuer à l'atteinte des objectifs de travail, et/ou faciliter l'apprentissage, la croissance et développement personnel (Bakker & Demerouti, 2007 ; Bakker & Schaufeli, 2014). Les ressources dans le travail renforcent l'engagement professionnel et atténuent les aspects négatifs des exigences professionnelles liées à l'épuisement. Les résultats empiriques autour de ce modèle, montrent également que les ressources dans le travail deviennent d'autant plus importantes dans les milieux professionnels qui imposent des exigences élevées (Bakker & Demerouti, 2007).

Selon la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 2001), le concept de ressources pouvant favoriser le bien-être en milieu professionnel peut être élargi pour inclure les ressources de la personnalité ou ressources personnelles. Dans la perspective des travaux de Hobfoll et al. (2003), Bakker et Schaufeli (2014) définissent ces derniers comme des auto-évaluations positives qui sont liées à la résilience et font référence au sentiment qu'ont les individus de leur capacité à contrôler leur environnement et à influer sur celui-ci avec succès. Selon Hobfoll (2001), les différents types de ressources personnelles et organisationnelles forment une synergie dans laquelle un type de ressources peut compenser le manque d'un autre.

Le modèle ERT a été complété par les ressources personnelles (Hakanen & Roodt, 2010 ; Schaufeli, 2017). Cependant, les effets indépendants et interactifs de la personnalité et des ressources

professionnelles sur l'engagement n'ont jusqu'à présent fait l'objet que de recherches limitées. La gamme des variables personnelles considérés comme ressources reste encore plutôt étroite : initialement, elle ne comprenait que l'optimisme, l'auto-efficacité et l'estime de soi collective (Xanthopoulou et al., 2007) ainsi que les traits personnels de base comme le névrosisme et l'extraversion (Bakker et al., 2010). Plus récemment, l'adaptation proactive (Searle & Lee, 2015), le sens de la cohérence (Vogt et al., 2016), la flexibilité, la résilience, l'orientation vers un but, la mise en limites et le développement professionnel (Schaufeli, 2017) ont été proposés. Cependant, la liste potentielle des ressources de personnalité est encore très vaste, incluant des variables aussi diverses que la hardiesse ou le courage existentiel (Maddi, 2001), la tolérance à l'ambiguïté (Furnham & Ribchester, 1995), la vitalité (Ryan & Frederick, 1997), le locus de contrôle (Ng et al., 2006), l'intelligence émotionnelle (Zeidner et al., 2004), pour n'en nommer que quelques-uns. Toutes ces ressources sont des caractéristiques « trait-semblables » (trait-like) de la personnalité qui sont liées aux aspects cognitifs de la motivation et de l'autorégulation et qui peuvent être développées avec des pratiques ou des interventions spéciales.

De plus, le modèle ERT ne prend pas encore en compte que les ressources de la personnalité qui ont tendance à covarier : récemment, des tentatives sont faites pour les grouper sous la dimension intégrale positive de la personnalité (Pérez-González & Sanchez-Ruiz, 2014 ; Davies et al., 2015). Sur la base de ce fait empirique reconnu au moins dans les années 1990, plusieurs modèles ont été

proposés qui essaient de regrouper les ressources personnelles dans une seule dimension, comme le capital psychologique (Luthans et al., 2007) qui comprend l'optimisme, l'auto-efficacité, l'espoir et la résilience ou comme les auto-évaluations de base (Bono & Judge, 2003 ; Judge et al., 2004), qui comprend la stabilité émotionnelle, l'auto-efficacité, l'estime de soi et le locus de contrôle, ou encore la compétence d'auto-régulation (Schroder, 1997) composée de l'auto-efficacité générale, de la force de la volonté (basée sur le regroupement de l'autonomie et du contrôle de soi) et de la stabilité émotionnelle. Toutefois, ces cadres théoriques ne fournissent généralement pas une explication satisfaisante des relations systémiques entre les différentes dispositions des ressources.

Finalement, les ressources environnementales au travail peuvent se situer à différents niveaux, par exemple, au niveau de l'individu (les caractéristiques propres au rôle professionnel de l'individu), aussi bien qu'au niveau de l'équipe et celui de l'organisation dans son ensemble. Bien que selon des méta-analyses récentes (Nielsen et al., 2017) ces ressources semblent toutes aussi bénéfiques, les différences dans leurs effets ne sont pas encore claires et le modèle ERT ne fait pas de distinction entre le niveau du poste ou rôle individuel et celui de l'entreprise dans son ensemble.

Afin de combler ces lacunes, nous proposons un nouveau modèle intégral des ressources au travail qui réunit les ressources personnelles identifiées dans la psychologie positive avec les ressources organisationnelles décrites par les diverses théories du bien-être au travail.

1.3 Le modèle du Profil Organisationnel Positif

Nous avons commencé par une revue des modèles existants afin d'identifier la liste des facteurs les plus importants pour l'engagement et le bien-être au travail sur la base des recherches empiriques. Principalement, nous avons basé principalement ce travail sur trois sources : 1) les versions précédentes du modèle ERT (Bakker & Demerouti, 2007) qui a été plus récemment complété par Schaufeli (2017) ; 2) le modèle « Vitamine » du bien-être au travail (Warr, 2011) qui présente un synthèse des preuves de recherche existantes dans la psychologie du travail et des organisations ; et, finalement, 3) la théorie de l'autodétermination (TAD) (Ryan & Deci, 2017) qui explique les facteurs environnementaux de la motivation intrinsèque et du bien-être dans diverses contextes.

Évidemment, les thèmes identifiés dans ces trois modèles présentaient plusieurs chevauchements tout en proposant une complémentarité. En développement du modèle POP, nous visions à créer une nouvelle synthèse, plutôt que simplement mettre ensemble tous les éléments. Nous avons également gardé à l'esprit les limites imposées par les procédures de mesure comme le nombre des items nécessaires pour identifier chaque variable latente cible avec un impact fort sur la longueur du questionnaire aussi bien que la nécessité pour le

modèle d'être universellement applicable à différents contextes et types d'emploi qui existent en France (ex : entrepreneurs indépendants, fonctionnaires, etc.).

La version résultante du modèle théorique POP est présenté dans la Figure 1 (ci-après). Le modèle réunit trois groupes de ressources : les ressources personnelles, les ressources de l'environnement organisationnel et les ressources du rôle professionnel, ainsi que trois types de résultats : l'engagement, le bien-être et la performance.

Dans notre conceptualisation des ressources du travail nous distinguons deux niveaux : les ressources de l'environnement organisationnel, c'est-à-dire les caractéristiques de l'environnement d'une organisation dans son ensemble, qui offrent un milieu propice à l'insertion et au travail productif, et les ressources du vécu et du rôle au travail, c'est-à-dire les caractéristiques du contexte de son rôle immédiat, qui peuvent être perçues comme plus ou moins optimales pour la performance, étant donné les caractéristiques individuelles des employés. Selon le modèle « Vitamine » de Warr (2011), les ressources de l'environnement organisationnel sont plutôt des facteurs à « l'effet constant », alors que les caractéristiques du rôle professionnel peuvent être de type « décroissance additionnelle » avec des certains niveaux optimaux où l'excès comme la déficience pourrait être potentiellement nuisible au bien-être.

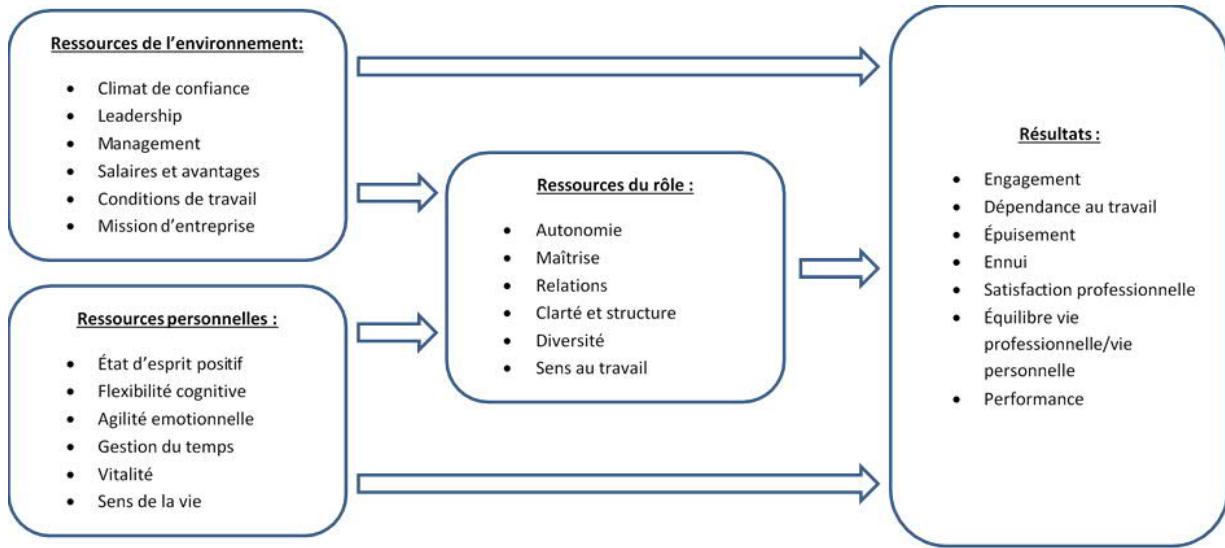


Figure 1. Les trois types de ressources au travail

Les ressources de l'environnement organisationnel décrivent les caractéristiques à grande échelle, pertinentes pour une organisation dans laquelle on travaille. À ce niveau, Warr (2011) a montré le rôle du niveau de paye, de la sécurité au travail, de la qualité de management, du climat moral dans l'entreprise et des conditions environnementales sur l'engagement. Martel et Dupuis (2006) ajoutent les bénéfices marginaux, le climat de confiance et le soutien organisationnel. Schaufeli et collègues (Schaufeli & Bakker, 2004 ; Schaufeli, 2017) ont proposé la liste des 22 ressources du travail, sociales, organisationnelles, d'évolution professionnelle ainsi que le leadership dit engageant.

En visant de réduire la complexité et produire une synthèse heuristique de ces modèles, nous avons formulé six dimensions principales des ressources de l'environnement organisationnel perçue par les employés :

- 1) Le climat de confiance ou le climat socio-moral dans l'entreprise (Verdorfer et al., 2013). Cette construction comprend le sens de

la justice, l'appréciation de chaque individu et la discussion ouverte autour des problèmes.

- 2) La qualité du leadership qui comprend l'attention de la direction aux besoins individuels et aux problèmes des employés, une intention sincère de trouver des compromis entre les priorités de l'entreprise et celles de chaque employé.
- 3) La qualité du management qui comprend l'attention personnelle, le soutien continu et le feedback ou la rétroaction régulière par le supérieur immédiat,
- 4) Les salaires et avantages offerts par l'entreprise. Cette dimension générale inclut le salaire équitable qui permet d'assurer la sécurité financière, les avantages sociaux offerts par l'entreprise (repas, santé, loisirs, etc.), la sécurité de l'emploi, le statut actuel et les possibilités de l'évolution ainsi que celles du développement professionnel.

- 5) Les conditions de travail dans l'entreprise qui comprennent la qualité et le confort du milieu de travail, la mise à disposition des outils et des matériaux nécessaires.
- 6) La mission d'entreprise, c'est-à-dire, les valeurs claires de l'entreprise auxquelles les employés peuvent s'identifier sans percevoir de conflit avec leurs valeurs personnelles, ainsi que le sentiment de la fierté associé à l'image et la réputation de l'entreprise.

Les ressources du rôle professionnel sont les caractéristiques du rôle professionnel ou du vécu au travail qui décrivent la perception que l'on a de son travail immédiat comme étant propice à la performance et au bien-être. La plupart de ces variables sont décrites dans tous les trois modèles (ERT, TAD et le modèle « Vitamine ») sous des noms différents. La TAD postule que l'environnement de travail doit permettre de satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et de relations ; des recherches plus récentes montrent qu'un équilibre entre autonomie et structure est important et que le sens ou la bénéfice pourrait être considéré comme un autre besoin potentiel (Ryan & Deci, 2017 ; Martela et al., 2018). Warr (2011) a mis en évidence l'impact de la diversité des tâches, le sens au travail, la clarté des exigences des rôles, de l'autonomie, de la compétence et des relations sur le rôle professionnel qui favorisent l'engagement ; tous ces facteurs font également parti du modèle ERT (Schaufeli, 2017). En faisant la synthèse, nous avons formulé six dimensions pour ce groupe :

- 1) L'autonomie : la flexibilité du travail et la capacité perçue de prendre ou d'influencer des décisions relatives au contenu, aux méthodes et aux autres aspects de son travail.
- 2) La maîtrise : la possibilité perçue d'utiliser ses forces et ses talents dans le cadre de son travail au quotidien, l'opportunité de démontrer son vrai potentiel (sans être submergé par la difficulté ou l'intensité de son travail).
- 3) Les relations positives : le sentiment de la proximité au niveau personnel, d'entraide et de soutien mutuel à l'égard des collègues.
- 4) La clarté et structure : la compréhension claire des attentes, exigences, méthodes et autres aspects de son rôle au travail.
- 5) La diversité : les changements dans l'environnement de travail, qu'il soit propice à de nouvelles expériences, à l'acquisition de nouvelles connaissances, à la rencontre de nouvelles personnes.
- 6) Le sens au travail : l'importance perçue de son travail dans des contextes sociaux plus larges.

Les ressources personnelles s'inscrivent dans une approche vers des ressources de la personnalité se base principalement sur la théorie du Potentiel de Personnalité (Leontiev, 2011 ; Ivanova et al., 2018). Ce modèle décrit une caractéristique systémique intégrale de la personnalité sous-jacente à la capacité d'agir en fonction de critères internes stables (comme les valeurs et le sens) et de maintenir ces orientations et de réus-

sir malgré les pressions externes et internes ainsi que dans des environnements changeants et stressants. Contrairement aux modèles antérieurs qui ont traité les ressources comme une seule dimension plutôt fixe (Bono & Judge, 2003 ; Luthans et al., 2007 Schroder, 1997), la théorie du Potentiel de Personnalité postule une nature dynamique du système de ressources qui n'est développé et activé que dans le contexte d'une certaine activité. Contrairement au modèle du capital psychologique (Luthans et al., 2007), les ressources sont traitées ici comme des dispositions universelles plutôt que liées à des activités ou rôles spécifiques dans le contexte du travail. Des études empiriques fondées sur cette théorie ont démontré que les différentes ressources personnelles au travail prises ensemble forment la dimension intégrale qui prédit des résultats positifs spécifiques au domaine du travail comme la motivation autonome, l'engagement et la satisfaction, ainsi que des résultats plus généraux comme la satisfaction à l'égard de la vie et l'équilibre entre les sphères de vie (Osin et al., 2018).

Sur cette base, nous avons développé pour le modèle POP six constructions des ressources de la personnalité qui sont liées aux différentes phases du processus d'atteinte des buts expliqué par les modèles de l'autorégulation (Carver & Scheier, 2001 ; Heckhausen, 2007) et qui englobent les processus motivationnels, volitionnels, émotionnels et cognitifs :

- 1) L'état d'esprit positif, ou positivité (cf. Caprara et al., 2012) est la dimension cognitive-motivationnelle qui décrit une vision constructive et optimiste de soi-

même, comme étant digne et capable d'atteindre ses buts, ainsi que du monde, des autres et de la vie en général comme étant potentiellement propice à l'atteinte de ses propres buts. Cette caractéristique vise à saisir la variance générale des attitudes de base dont le rôle motivationnel est bien établi par la recherche : l'optimisme (Carver & Scheier, 2002), l'auto-efficacité (Bandura, 1982), l'estime de soi globale (Rosenberg, 1979), l'espérance (Snyder, 2002), ainsi que les dimensions du contrôle perçu de la hardiesse (Maddi, 2001) et du sens de cohérence (Antonovsky, 1993). Ces attitudes aident aux individus à se fixer des objectifs qui ont une valeur subjective et à les maintenir même en face des obstacles et des défis.

- 2) La vitalité décrit une vision subjective des ressources physiques et mentales qui sont disponibles pour poursuivre ses objectifs et faire face aux difficultés, c'est-à-dire la vitalité dispositionnelle (Ryan & Frederick, 1997) et la santé subjective. La vitalité est une ressource générale du bien-être qui n'est pas limitée au contexte de travail mais c'est une ressource qui peut être épuisée en fonction du stress au travail ou d'une adaptation inadéquate (Eriksen & Ursin, 1999).
- 3) La gestion du temps décrit une auto-évaluation générale des caractéristiques volitives essentielles à l'autorégulation pendant le processus d'établissement et de

- poursuite des objectifs : la planification réaliste et détaillée guidée par l'évaluation subjective des buts actuels à la lumière des priorités de sa propre vie, aussi bien que la suivi et l'exécution efficace des plans quotidiens par l'individu. Cette dimension est très proche de la combinaison de l'autonomie (Ryan & Deci, 2007) et du contrôle d'action (Kuhl & Beckmann, 2012) ; dans les recherches organisationnelles elle est souvent appelée orientation vers les objectifs (Schaufeli, 2017).
- 4) L'agilité émotionnelle décrit la capacité de comprendre et de gérer ses propres émotions, ainsi que les émotions des autres. Cette construction vise à réunir la variance commune de deux variables bien établies comme les ressources importantes dans les recherches organisationnelles : l'intelligence émotionnelle (Zeidner et al., 2004) et la stabilité émotionnelle (Judge et al., 2004). La dernière est traitée ici comme un résultat de la régulation émotionnelle effective plutôt que comme une disposition préexistante et fixe.
- 5) La flexibilité cognitive comprend une attitude ouverte et accueillante envers la complexité et les défis, aussi que les nouvelles expériences et les changements, les considérant comme des chances plutôt que comme des menaces. Ce concept est proche du trait de la motivation intrinsèque pour le défi (Amabile et al., 1994), de la partie défi de la hardiesse (Maddi, 2001), de la tolérance générale

pour l'ambiguïté (McLain et al., 2015), et de l'ouverture aux expériences.

- 6) Le sens de la vie est la vision sa vie et ses activités quotidiennes comme étant intéressantes et importantes en vue des objectifs de valeur dans le futur. Le sens de la vie se révèle comme un indicateur général de l'efficacité d'autorégulation ainsi qu'une ressource extrêmement importante dans des domaines divers de fonctionnement humain (Steger et al., 2013). Le travail n'en fait pas l'exception (Steger & Dik, 2010) ; récemment, Bernaud (2018) a montré une forte contribution du sens de la vie et du sens du travail à l'engagement au travail. Étant donné la nature complexe du sens (Martela & Steger, 2016 ; Bernaud, 2018), nous visions ici à l'opérationnaliser plutôt du côté de l'expérience émotionnelle de l'importance et de la valeur de la vie en général et des activités qui la composent.

Les relations entre les trois groupes de facteurs méritent une discussion séparée. Selon le modèle de Hobfoll (2011), les différents types de ressources peuvent se substituer mutuellement en situation de perte (e.g., sous stress ou traumatisme) et faciliter le gain les uns des autres dans des circonstances avantageuses ; l'importance subjective des ressources est susceptible d'augmenter dans des situations de pénurie ou de perte. Sur cette base et puisque différentes personnes sont confrontées à des situations différentes, nous pourrions nous attendre qu'en moyenne toutes les

ressources soient d'importants prédicteurs indépendants de résultats positifs.

Néanmoins, puisque le travail n'est que la rencontre d'une personne avec le contexte d'une entreprise, nous pourrions regarder les ressources organisationnelles et personnelles comme primaires par rapport à des ressources du rôle : ces derniers dépendent des conditions dans l'entreprise et peuvent être façonnées grâce à l'initiative personnelle de l'employé. Il s'agit du concept de job crafting (Tims & Bakker, 2010 ; Tims et al., 2013). Étant donné cela, les ressources du rôle peuvent jouer un rôle médiateur par rapport aux deux autres groupes de ressources sur l'engagement et le bien-être.

De plus, certaines ressources personnelles comme l'état d'esprit positif et la gestion du temps pourraient aussi jouer un rôle modérateur des ressources organisationnelles, en facilitant l'interaction active de l'individu avec son environnement, c'est-à-dire, l'exploration, l'appropriation et l'utilisation plus optimale dans son travail des ressources fournies par le contexte. Dans la perspective longitudinale, les ressources personnelles peuvent être développées grâce à des conditions bénéfiques dans l'entreprise et vice versa. Néanmoins, la recherche autour des interactions plus complexes entre les différents groupes des ressources dépasse le cadre de la présente étude.

2. OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Comme le montre la revue théorique, toutes les variables incluses dans le modèle POP ont été proposées dans les modèles précédents. Cependant, ces

trois groupes de facteurs ont été largement définis, décrits et étudiés indépendamment les uns des autres : en effet, la seule tentative à ce jour de les regrouper dans un cadre unique global a été réalisée par Schaufeli (2017) dans son modèle du Compass d'Énergie. La présente étude cherche à scruter les associations des trois groupes de variables avec un éventail assez vaste de résultats. De plus, certaines dimensions incluses dans notre liste n'avaient pas, jusqu'à présent, des instruments francophones pour les mesurer.

Ainsi, les objectifs de la présente étude sont 1) de développer et de valider le modèle du « Profil Organisationnel Positif » auprès d'un large échantillon de salariés français ; 2) d'étudier les différences entre les trois types de ressources pour prédire les résultats positifs du bien-être au travail dans un contexte transversal ; 3) de tester l'hypothèse du rôle médiateur des variables relatives au rôle professionnel.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1 Participants et procédure

Les participants étaient des bénévoles, anonymes, recrutés en ligne sur les sites de psychologie comme Psychologie Positive, Petit Bambou et Positran pour participer à une étude sur l'engagement et le bien-être des employés en France. Pour les remercier de leur implication, tous les participants qui ont rempli le questionnaire pouvaient bénéficier en cadeau des outils psychologiques positifs développés par Positran (Cartes des Forces, Tableau de bord du bonheur ou Carnet de route des couples heureux).

Nous avons recueilli 1 734 réponses auprès de 1 516 femmes (87,4 %) et de

209 hommes (12,1 %) ; les données sur le sexe étaient manquantes pour 9 personnes. Les participants étaient âgés de 18 à 71 ans (moyenne d'âge 41,3 ans, quartiles de 34 à 48 ans) et avaient plutôt un niveau d'étude de master (Master 2 : 36,9 %, Master 1 : 12,6 %), de Licence (25,3 %) ou des diplômes professionnels (20,0 %). La plupart des répondants sont des salariés du secteur privé (46,5%). Les autres entrent dans les catégories Fonctionnaire/administration (9,6%), Fonctionnaire/Publique (15,4%), Salarié/publique (6,8%), Salarié/non-lucratif (8,5%), Indépendant(e) (9%) et Autre (4,3%).

Afin d'obtenir une validation croisée de la mesure de ressources personnelles dont la structure était établie en cours des analyses exploratoires, nous avons utilisé un échantillon supplémentaire des bénévoles anonymes (N = 748) été invité en ligne à participer dans une autre étude sur la résilience dont la mesure de ressources personnelles faisait également partie. La composition démographique de l'échantillon additionnelle était très similaire à l'échantillon principale : la plupart de répondants étaient femmes (87,2%), les participants étaient âgés de 19 à 85 ans (moyenne d'âge 47,3 ans, quartiles de 40 à 47 ans) et avaient un niveau d'étude minimal de licence (73,9%).

3.2 Instruments

Sur la base de descriptions théoriques de variables et, dans certains cas, de synthèses de contenu des items des mesures existantes, nous avons formulé un ensemble de nouveaux items pour trois questionnaires mesurant les variables ciblées à l'aide d'échelles de réponse à 7 points afin de maintenir une

précision optimale avec un nombre minimum d'items. Deux exemples d'items avec les plus fortes saturations factorielles sont donnés pour chaque facteur dans l'Annexe 1.

Ressources de l'environnement organisationnel. Nous avons formulé 26 questions afin de mesurer le climat de confiance dans l'entreprise, la qualité du leadership, la qualité du management, les avantages offerts par l'entreprise, les conditions de travail et la mission positive de l'organisation.

Ressources du rôle professionnel. Nous avons formulé 23 questions pour mesurer l'autonomie professionnelle, les possibilités de maîtrise, les relations positives avec ses collègues, une structure claire du rôle professionnel, la diversité et, finalement, le sens au travail.

Ressources personnelles. Nous avons formulé 80 items pour capturer six concepts, dont chacun pourrait être divisé en deux facettes : 1) État d'esprit positif ou positivité par rapport à soi-même et à la vie en général. 2) La flexibilité cognitive, qui comprend une préférence pour le challenge cognitif et une préférence pour l'exploration et le changement. 3) Agilité émotionnelle, comprenant la perception émotionnelle et la gestion émotionnelle. 4) Gestion du temps, ce qui comprend la planification et l'exécution active de ses plans. 5) Vitalité, composé du capital énergétique et de la santé subjective. 6) Le sens de la vie, qui comprend la valeur et l'intérêt à la vie dans son ensemble, ainsi que la valeur et l'importance données à ses activités quotidiennes. Pour chacune des six ressources personnelles, un nombre équivalent de réponses directes et inversées a été créé.

Variables dépendantes. Nous avons utilisé la version française de l'échelle

d'engagement au travail d'Utrecht (UWES : Schaufeli et al., 2006) qui se présente en 9 items. Nous avons aussi formulé de brèves mesures de la dépendance au travail (sur la base de DUWAS : Del Líbano et al., 2010), de l'épuisement (sur la base de la sous-échelle correspondante de MBI : Maslach et al., 1986), de l'ennui (sur la base de DBS : Reijseger et al., 2013), de la satisfaction professionnelle (en adaptant au contexte du travail les items de la SWLS : Diener et al., 1985), de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle (sur la base du modèle de Hayman, 2005) et de la performance au travail.

Dans chaque cas, sauf celui de l'engagement au travail, nous avons spécifiquement développé des nouveaux items pour cette étude. En raison de la longueur du questionnaire et pour réduire le nombre total des items, l'approche similaire à celle des items uniques complets (Konstabel et al., 2010) a été utilisé où nous visions à synthétiser les items fragmentaires. Les caractéristiques psychométriques des échelles résultantes sont données dans le Tableau 1 et des exemples d'items pour chaque échelle sont présentés dans l'Annexe 1.

Pour éviter une surcharge de travail aux participants, nous avons utilisé un plan de recherche avec prévision de données manquantes (planned missingness design, Graham et al., 2006) où la mesure des ressources personnelles et une partie des mesures des résultats ont été administrées de façon aléatoire à des sous-groupes de participants. De plus, le questionnaire sur les ressources de l'environnement organisationnel n'a pas été administré à ceux qui ont déclaré qu'ils étaient à leur compte ($n = 157$) ou autre ($n = 75$) et les éléments concernant le

management ont été administrés uniquement à ceux qui ont déclaré avoir un manager ($n = 20$). Nous signalons les données manquantes par cellule, quand cela se présente. L'approche dite du maximum de vraisemblance de l'information complète (FIML) a été utilisée pour traiter l'ensemble des données manquantes (Schafer & Graham, 2002) dans toutes les analyses des variables latentes.

3.3 Analyses de données

Tout d'abord, nous avons effectué une série d'analyses factorielles confirmatoires dans Mplus 8.3 pour tester la structure psychométrique des questionnaires. Comme certaines distributions des items n'étaient pas parfaitement normales, nous avons modélisé les variables comme étant catégoriques à l'aide de l'estimateur WLSMV (Sellbom & Tellegen, 2019). Nous avons utilisé les critères de Hu et Bentler (1999) de la CFI, soit près de .95 ou plus et de RMSEA et SRMR, près de .06 ou moins comme critères d'ajustement acceptable. Tant que l'ajustement était acceptable sur au moins deux indices sur trois, nous avons opté pour la parcimonie du modèle et nous nous sommes abstenus d'apporter des modifications au modèle.

Pour la mesure des ressources personnelles, nous avons commencé par un ensemble de 80 items pour mesurer les six variables latentes cibles et leurs facettes dans le but de réduire le nombre d'items. Nous avons effectué une série

d'analyses factorielles exploratoires³⁶ dans l'échantillon principal, visant à conserver les meilleurs indicateurs pour chaque variable et à obtenir une fiabilité de mesure acceptable, tout en maintenant l'équilibre de l'instrument (avec un nombre égal d'items positifs et négatifs pour chaque variable). En conséquence, nous sommes arrivés à un ensemble de 46 items, avec six à dix items par catégorie. Ensuite, nous avons effectué des analyses confirmatoires basées sur un modèle bifactoriel, avec six facteurs corrélés puisant dans les ressources personnelles et deux facteurs non corrélés traitant des effets systématiques de la direction des items (acquiescement). Afin d'assurer la reproductibilité de la structure résultante, nous avons effectué une validation croisée en reproduisant les analyses confirmatoires dans l'échantillon supplémentaire recueilli spécifiquement à cet effet.

Nous avons ensuite étudié la fiabilité des échelles en calculant l'alpha de Cronbach (pour la compatibilité avec les études antérieures), ainsi que le coefficient de la plus grande fiabilité de la borne inférieure (Greater Lower Bound reliability), qui fournit une estimation plus précise en cas de distribution asymétrique (Trizano-Hermosilla & Alvarado, 2016).

Pour examiner la validité des mesures, nous avons commencé par calculer des corrélations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes, puis nous avons effectué des analyses de régression multiple (estimateur MLR) en utilisant les trois

groupes de variables ressources pour prédire l'engagement, le bien-être et les résultats de performance. Premièrement, le modèle a été mis à l'essai séparément pour chaque groupe de variables prédicteurs, afin de tirer parti des échantillons plus importants pour les variables organisationnelles et les variables liées au travail. Ensuite, le modèle a été testé pour toutes les variables ensemble, afin d'avoir une idée de l'importance relative de chaque groupe de prédicteurs.

Pour finir, nous avons effectué une modélisation par équation structurelle pour vérifier les hypothèses concernant les effets médiateurs des ressources du rôle. Tout d'abord, nous avons testé un modèle de mesure dans lequel les six échelles de ressources personnelles et les six échelles de ressources de l'environnement organisationnel ont été mises comme indicateurs des deux facteurs latents (ressources personnelles et ressources de l'environnement organisationnel). Ensuite, nous avons ajouté les variables médiateuses du rôle professionnel observées afin de séparer les effets directs et indirects de chaque type de ressources sur les variables dépendantes.

4. RÉSULTATS

4.1 Analyses structurelles et développement des échelles

Le modèle initial du questionnaire sur les ressources de l'environnement organisationnel, qui comportait 26 questions regroupées en 6 facteurs corrélés, présentait un ajustement acceptable aux données d'après deux des trois indices

³⁶ Ces analyses ne sont pas présentées ici par souci de concision, mais les détails sont disponibles sur demande auprès du deuxième auteur (EO).

d'ajustement ($N = 1449$, $\chi^2 = 2912.09$, $ddl = 284$, $CFI = .961$, $RMSEA = .080$ [.077; .083], $SRMR = .035$). Les saturations factorielles variaient entre .47 et .95.

Le modèle initial pour la mesure des ressources du rôle professionnel de 23 items indicateurs à six facteurs ne présentait qu'un ajustement médiocre ($N = 1673$, $\chi^2 = 4705.72$, $ddl = 215$, $CFI = .891$, $RMSEA = .090$ [.087; .094], $SRMR = .043$). Nous avons supprimé trois items qui montraient de faibles saturations factorielles ou des saturations croisées prononcées. Le modèle résultant de 20 items correspond aux données de façon acceptable ($N = 1673$, $\chi^2 = 2270.55$, $ddl = 155$, $CFI = .946$, $RMSEA = .090$ [.087; .094], $SRMR = .043$) et a été retenu ; les saturations factorielles allaient de .53 à .93.

Pour la mesure des ressources de la personnalité en 46 éléments, le modèle bifactoriel initial avec six facteurs reflétant le contenu et deux facteurs reflétant la direction des items correspondait aux données de façon acceptable dans l'échantillon principale ($N = 719$, $\chi^2 = 2616.76$, $ddl = 928$, $CFI = .912$, $RMSEA = .050$ [.048; .053], $SRMR = .055$) et dans l'échantillon supplémentaire ($N = 748$, $\chi^2 = 3740.09$, $ddl = 928$, $CFI = .905$, $RMSEA = .064$ [.062; .066], $SRMR = .051$). Tous les coefficients de saturation factorielles étaient statistiquement significatifs et variaient de .21 à .92 dans l'échantillon principale et de .26 à .96 dans l'échantillon supplémentaire (dont seulement 5 coefficients de saturation inférieurs à .40). Lorsqu'on a laissé les erreurs des items se corréler à l'intérieur de chaque facette, afin de tenir compte de la spécificité du sens général

des items dans chaque facette, l'ajustement s'est amélioré davantage ($N = 719$, $\chi^2 = 1822.00$, $ddl = 860$, $CFI = .950$, $RMSEA = .039$ [.037; .042], $SRMR = .044$) et toutes les saturations factorielles sont restées statistiquement significatives (ce modèle n'a pas convergé dans l'échantillon supplémentaire). Finalement, nous avons ajouté une dimension unique supérieure définie par 6 facteurs de ressources personnelles de premier ordre. Le modèle résultant présentait un ajustement également acceptable dans l'échantillon principale ($N = 719$, $\chi^2 = 1883.44$, $ddl = 869$, $CFI = .947$, $RMSEA = .040$ [.038; .043], $SRMR = .046$), aussi bien que dans l'échantillon supplémentaire ($N = 748$, $\chi^2 = 2465.86$, $ddl = 869$, $CFI = .946$, $RMSEA = .050$ [.047; .052], $SRMR = .041$). Les saturations normalisées allaient de .62 à .98 dans l'échantillon principale et de .74 à .99 dans l'échantillon supplémentaire, ce qui indique que les ressources personnelles peuvent être conceptualisées comme une seule dimension adaptative de la personnalité.

4.2 Analyses descriptives

Les statistiques descriptives et les coefficients de fiabilité pour toutes les échelles sont présentés dans le Tableau 1. Les coefficients de consistance interne pour toutes les échelles allaient de .70 à .93, ce qui indique une bonne fiabilité de mesure. Toutes les distributions des variables étaient proche à la distribution normale, ce qui est signalé par les statistiques d'asymétrie et excès dont la plupart des valeurs sont bien dans la plage de -1 à 1.

Tableau 1. Statistiques descriptives et propriétés psychométriques des échelles

Échelle	k	M	ET	As	Ku	α	GLB
Ressources organisationnelles							
Climat de confiance	5	3.14	1.52	.56	-.56	.91	.93
Qualité du leadership	3	3.07	1.66	.57	-.72	.93	.93
Qualité du management	3	3.92	1.72	.08	-1.15	.87	.87
Salaires et avantages	6	3.62	1.33	.12	-.69	.80	.86
Conditions de travail	4	4.35	1.48	-0.31	-.69	.87	.91
Mission d'entreprise	5	4.17	1.46	-0.14	-.86	.86	.91
Ressources du rôle							
Autonomie	4	4.47	1.52	-.29	-.76	.86	.87
Maitrise	4	4.93	1.22	-.87	.46	.82	.84
Relations positives	3	4.50	1.53	-.47	-.54	.86	.85
Clarté et structure	4	4.90	1.28	-.63	-.08	.87	.90
Diversité	3	4.89	1.31	-.85	.37	.83	.82
Sens au travail	2	5.06	1.54	-.78	-.06	.85	.85
Ressources personnelles							
État d'esprit positif	8	4.91	1.07	-.44	-.31	.85	.90
Flexibilité cognitive	8	5.11	.82	-.06	-.47	.73	.79
Agilité émotionnelle	10	4.54	.83	-.10	-.22	.74	.84
Gestion du temps	8	4.86	.96	-.29	.00	.77	.84
Vitalité	6	4.74	1.24	-.53	-.25	.83	.87
Sens de la vie	6	5.61	.75	-.40	-.51	.82	.92
Résultats							
Engagement	9	4.91	1.19	-.59	-.18	.90	.94
Dépendance au travail	3	4.24	1.46	-.19	-.71	.75	.76
Épuisement	4	4.34	1.23	-.04	-.57	.70	.73
Ennuie	3	2.95	1.49	.73	-.13	.76	.77
Satisfaction	4	4.31	1.66	-.26	-1.08	.89	.92
Équilibre travail-vie	2	4.31	1.51	-.16	-.81	.82	.81
Performance	4	5.04	1.11	-.72	.26	.75	.77

Note : k = nombre des items dans l'échelle ; M = moyenne ; ET = écart-type ; As = asymétrie ; Ku = kurtosis ; α = alpha de Cronbach ; GLB = coefficient de la plus grande fiabilité de la borne inférieure.

Les corrélations entre les variables des ressources de l'environnement organisationnel étaient de modérées à fortes, allant de .45 à .70, à une exception près (climat organisationnel et qualité du leadership, $r = .83$). Les corrélations entre les variables du rôle professionnel étaient également toutes significatives, mais dans une moins grande mesure, allant de .16 à .56. Les associations entre

les variables des ressources de la personnalité variaient de .31 à .74. La matrice de corrélation complète figure dans le Supplément S2.

4.3 Validité prédictive

Les corrélations entre les variables prédictives et les variables critères sont données dans le supplément S3. Comme nous pouvions nous y attendre, dans la plupart des cas, les associations étaient

statistiquement significatives. Les résultats des analyses de régression multiple (voir le Tableau 2) donnent un meilleur aperçu de chaque groupe de prédicteurs.

Parmi les variables des ressources de l'environnement organisationnel, la mission positive de l'entreprise (clarté des valeurs organisationnelles et leur congruence avec les valeurs de l'individu) s'est révélée être le prédicteur principal

de tous les résultats, ce qui suggère que cette caractéristique est attendue dans toute organisation dite positive. Seule la qualité du management et les conditions de travail ont contribué de façon unique à l'équilibre travail-vie personnelle et à la performance, et les salaires et avantages sociaux prédisent mieux la satisfaction professionnelle que ne le fait la mission positive de l'entreprise.

Tableau 2. Résultats des analyses de régression multiple pour chaque groupe de variables

	1	2	3	4	5	Variables dépendantes	
						6	7
Ress. organisationnelles (N = 1422), R ²	.29**	.03*	.12**	.20**	.34**	.21**	.12**
Climat de confiance	.02	.05	-.08	.01	.06	-.03	-.01
Qualité du leadership	.00	.01	.04	-.04	.04	-.02	-.06
Qualité du management	.08	-.03	-.09	.02	.05	.16**	.17**
Salaires et avantages	.01	-.06	-.05	-.06	.12**	.06	-.08*
Conditions de travail	-.03	-.05	-.02	-.05	-.02	.12**	.08*
Mission d'entreprise	.50**	.12*	.22**	-.38**	.42**	.28**	.28**
Ressources du rôle (N = 1658), R ²	.51**	.16**	.20**	.36**	.47**	.27**	.25**
Autonomie	.22**	.04	-.35**	-.16**	.33**	.34**	.07**
Maitrise	.23**	.21**	.27**	-.12**	.18**	-.08*	.12**
Relations positives	.08**	-.03	-.11**	-.13**	.06**	.13**	.06*
Clarté et structure	.13**	-.08*	-.14**	-.17**	.15**	.21**	.32**
Diversité	.04	.14**	.06	-.11**	.01	-.04	-.09**
Sens au travail	.31**	.15**	-.11**	-.22**	.25**	.11**	.17**
Ressources personnelles (N = 482), R ²	.46**	.09**	.36**	.40**	.42**	.38**	.24**
État d'esprit positif	-.13	-.05	.00	.12	-.09	.07	.11
Flexibilité cognitive	.08	.24**	.06	.05	-.04	-.16**	.02
Agilité émotionnelle	-.12**	-.10	-.02	-.03	-.11*	-.01	.06
Gestion du temps	.06	.04	-.01	.03	-.05	-.05	.21**
Vitalité	.12*	-.14*	-.56**	-.13*	.11*	.22**	.06
Sens de la vie	.66**	.24**	-.07	-.65**	.71**	.48**	.14

Note : 1 = Engagement, 2 = Dépendance, 3 = Épuisement, 4 = Ennui, 5 = Satisfaction professionnelle, 6 = Équilibre travail-vie, 7 = Performance ; ** p < .01, * p < .05.

Tableau 3. Résultats des analyses de régression multiple pour l'ensemble des variables (N = 359)

	Variables dépendantes						
	1	2	3	4	5	6	7
Ress. organisationnelles							
Climat de confiance	.05	.07	-.10	-.04	.00	-.03	-.03
Qualité du leadership	-.08	-.04	.10	.12	.08	-.05	-.13
Qualité du management	.06	.04	-.07	.08	.02	.05	.13
Salaires et avantages	-.11**	-.04	-.03	-.03	-.05	.03	-.09
Conditions de travail	.02	.03	.01	-.04	.01	.13*	-.01
Mission de l'entreprise	.32**	.17*	-.02	-.23**	.25**	.08	.06
Ressources du rôle professionnel							
Autonomie	.05	-.04	-.18**	-.03	.16**	.18**	.07
Maitrise	.21**	.19**	.22**	-.06	.20**	-.12*	.14*
Relations positives	-.01	-.04	-.02	-.03	.00	.03	.12*
Clarté et structure	-.01	-.09	-.03	-.05	.00	.02	.22**
Diversité	.08	.15*	.08	-.09	.00	-.02	-.01
Sens au travail	.18**	.17**	-.02	-.19**	.09*	.01	.16*
Ressources personnelles							
État d'esprit positif	-.07	-.04	-.03	.03	-.04	.10	.20*
Flexibilité cognitive	.03	.14*	.09	.10	-.13**	-.16**	.00
Agilité émotionnelle	-.03	.03	.02	-.07	-.05	-.01	.04
Gestion du temps	.07	.03	.01	.06	.02	-.05	.24**
Vitalité	.15**	-.04	-.53**	-.16*	.09	.15*	.07
Sens de la vie	.25**	-.09	-.02	-.31**	.27**	.33**	-.19*
R ²	.64**	.19**	.44**	.50**	.57**	.41**	.38**

Note : 1 = Engagement, 2 = Dépendance, 3 = Épuisement, 4 = Ennui, 5 = Satisfaction professionnelle, 6 = Équilibre travail-vie, 7 = Performance ; ** p < .01, * p < .05.

Parmi les variables du rôle professionnel, presque toutes ont révélé des effets uniques importants sur la plupart des résultats. L'autonomie professionnelle s'est révélée être le meilleur prédicteur négatif de l'épuisement et prédicteur positif de la satisfaction professionnelle et de l'équilibre entre le

travail et la vie personnelle. La clarté et structure s'est révélée être le meilleur prédicteur de la performance. La maîtrise était un prédicteur important de l'engagement au travail, mais aussi de l'addiction au travail et de l'épuisement. Cela montre que ce facteur ressource de travail peut aussi devenir un facteur

d'exigence au travail dans certaines situations. La diversité a révélé une tendance semblable, ce qui donne à penser que, dans certains milieux, elle peut être associée à une surcharge de travail et à une diminution de la performance au travail. Le sens au travail était le meilleur prédicteur de l'engagement au travail et de l'absence d'ennui au travail. Les résultats indiquent, dans l'ensemble, que les personnes qui trouvent du sens dans leur travail ainsi que de l'autonomie, des possibilités de maîtrise, des relations et une structure ressentent un meilleur bien-être au travail.

Enfin, les effets des ressources personnelles ont révélé que le sens de la vie avait le plus de relation aux résultats, en particulier, l'engagement au travail, l'ennui, la satisfaction professionnelle et l'équilibre travail-vie personnelle. Les résultats sur l'ensemble des variables (Tableau 3) ont montré une tendance similaire. En effet, les trois variables liées au sens (mission de l'entreprise, sens au travail et sens de la vie) ont eu un impact fort sur l'engagement au travail, l'ennui et la satisfaction professionnelle dans leurs groupes respectifs. L'autonomie et la maîtrise contribuent elles aussi à ces résultats.

4.4 Analyses de médiation

Nous avons également testé un modèle de médiation, où les variables du rôle professionnel ont été saisies comme médiateurs des effets de la personnalité et des ressources de l'environnement organisationnel. Le modèle de mesure des deux facteurs correspondait bien aux données ($N = 1566$, $\chi^2 = 301.69$, $ddl = 52$, $CFI = .953$, $RMSEA = .055$ [.049; .062], $SRMR = .049$) et la corrélation entre les

facteurs latents des ressources personnelles et des ressources de l'environnement organisationnel était significative $r = .40$ ($p < .001$). Les paramètres normalisés du modèle structurel et les tailles des effets directs et indirects sont présentés dans le supplément S4. La contribution des ressources de l'environnement organisationnel semble être plus forte pour ce qui est de la satisfaction au travail et de la dépendance au travail, tandis que les ressources personnelles sont apparues comme des prédicteurs plus importants des autres variables, notamment pour l'engagement au travail, l'équilibre travail-vie personnelle, l'ennui et la performance subjective. Certains des effets indirects étaient importants. Cela nous fait penser que ce sont les différences individuelles dans les caractéristiques du milieu de travail immédiat qui peuvent expliquer les liens entre les ressources personnelles et les ressources de l'environnement organisationnel et l'engagement au travail, l'ennui, la satisfaction au travail et la performance subjective.

5. DISCUSSION

La présente étude constitue la première étape de la validation d'un nouvel instrument psychométrique, le Profil Organisationnel Positif, destiné à mesurer le bien-être et le climat psychologique de l'entreprise. Les premières analyses réalisées sur un large échantillon de salariés français confirment la validité structurelle de la mesure et révèlent des associations théoriquement prévisibles entre ses différentes sous-dimensions. La structure de POP est principalement en phase avec la logique de la version révisée du modèle ERT (Schaufeli, 2017 ;

Taris et al., 2017) mais se base sur la psychologie positive qui se concentre sur les ressources plutôt que les exigences. Parmi les autres caractéristiques spécifiques de ce modèle, nous trouvons sa vue plus détaillée des ressources de la personnalité et du sens.

Nos constatations indiquent que les variables personnelles, les variables organisationnelles et les variables du rôle professionnel sont toutes des prédicteurs indépendants et importants du bien-être au travail. Certains des modèles existants se concentrent sur un groupe particulier de variables (ex : le modèle ERT ou le modèle du capital psychologique), mais nos constatations suggèrent fortement qu'une approche globale visant les trois groupes de variables est préférable. Nous avons retrouvé que les trois groupes des ressources ont la tendance à covarier, les relations entre les deux types de ressources de travail (ressources organisationnelles et ressources du rôle) étant plus fortes qu'avec celles des ressources personnelles. De plus, ces caractéristiques peuvent être interdépendantes : premièrement, certaines ressources personnelles (comme la positivité ou l'optimisme) peuvent influencer la perception de l'environnement organisationnel d'une personne, ce qui lui permet d'être moins stressé et de voir son travail d'une manière plus positive qui lui permet de s'investir plus activement dans cet environnement (Taris et al., 2017). Deuxièmement, les ressources du rôle professionnel peuvent être dues à une adéquation au hasard entre la personne et son travail, mais peuvent aussi être améliorées par une formation professionnelle active les personnes ayant une forte personnalité peu-

vent être plus enclines à choisir et à façonner leur environnement professionnel de manière proactive, plutôt que de le tenir pour acquis (Cenciotti et al., 2017). Troisièmement, les personnes qui ont une vision plus claire de leurs priorités de vie et de leur intelligence émotionnelle sont plus susceptibles de remarquer les premiers signes de problèmes et d'éviter un épisode d'épuisement professionnel en changeant pour un travail plus satisfaisant. Enfin, un environnement organisationnel positif peut favoriser les ressources personnelles chez les employés. Des études longitudinales pourraient permettent d'éclaircir les liens de causalité. Les analyses des effets médiateurs indiquent que les effets directs des ressources organisationnelles et personnelles sur les variables de résultat sont généralement plus forts que les effets indirects, ce qui suggère qu'il est préférable de traiter les trois groupes des ressources comme prédicteurs indépendants.

La deuxième constatation importante concerne l'importance du sens. Nous avons constaté que le sens peut être conceptualisé à différents niveaux inter reliés : le sens organisationnel (la mission positive et les valeurs d'une entreprise), le sens personnel (la valeur et l'importance perçues de la vie et des activités quotidiennes) et l'importance perçue de ses tâches professionnelles. Ces trois niveaux sont des prédicteurs distincts et indépendants de divers résultats organisationnels. Le sens peut être conceptualisé comme un besoin spécifique identifié comme tel ou comme le résultat général de la satisfaction d'un besoin psychologique. Cela fait, actuellement, l'objet d'un débat (Martela et al., 2018 ; Rahmadani et al.,

2019). En tout cas, l'importance du sens est soutenue par un ensemble d'études dont certaines françaises (Arnoux-Nicolas et al., 2016). Partant de ces résultats, nous proposons d'élargir la conceptualisation du sens en abordant l'ensemble du « triangle du sens » constitué par les contextes de l'organisation, de la personnalité et du travail.

Troisièmement, nous avons constaté que le sens du travail peut avoir ses dangers cachés, parce qu'il est positivement lié au travail excessif et compulsif tel que mesuré par notre bref indice de l'addiction au travail et ne montre aucune association avec l'épuisement et l'équilibre travail-vie personnelle, une fois les autres variables prises en compte. Cela suggère que, dans certains contextes ou à certains niveaux, le sens du travail peut être associé à un hyper-engagement lorsque le travail se fait au détriment du bien-être (Burke, 2001 ; Griffiths & Karanika-Murray, 2012). Nous avons également constaté des effets à double tranchant semblables pour la maîtrise et la diversité de l'environnement au travail, qui peuvent, selon leur niveau d'utilisation optimal ou trop important, être considérés soit comme des ressources soit comme des exigences professionnelles.

Les limites de la présente étude comprennent l'utilisation d'un échantillon auto-sélectionné, qui peut ne pas être pleinement représentatif de la population active française dans son ensemble : notamment, la plupart des participants sont des femmes avec un haut niveau d'étude. De plus, l'échantillon est aussi plutôt diversifié : il est possible que l'importance relative et les effets des différents types des ressources peuvent varier pour les personnes travaillant dans

des contextes différents. Pour finir, l'utilisation exclusive d'indicateurs subjectifs en absence d'indicateurs objectifs de performance et de bien-être constitue une autre limite. Les études futures pourraient utiliser des échantillons plus représentatifs provenant d'organisations réelles et des mesures objectives de la performance au travail (comme les ICR) et du bien-être organisationnel (comme l'absentéisme ou le taux de roulement) afin de mieux comprendre le rôle des différentes dimensions dans la performance psychologique positive des organisations françaises.

REMERCIEMENTS

La contribution de Evgeny Osin a été soutenu par le programme de recherches fondamentales de l'EHESE (HSE University Basic Research Program).

CONFLITS D'INTÉRÊT

Les auteurs ne déclarent aucun conflit d'intérêt.

BIBLIOGRAPHIE

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950–967. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950>

Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the sense of coherence scale. *Social science & medicine*, 36(6), 725–733. [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(93\)90033-Z](https://doi.org/10.1016/0277-9536(93)90033-Z)

Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier,

L., & Bernaud, J. L. (2017). Development and validation of the meaning of work inventory among French workers. International Journal for Educational and Vocational Guidance, 17(2), 165–185.
<https://doi.org/10.1007/s10775-016-9323-0>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/026839407107331>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010) (Eds.). Work engagement: A handbook of essential theory and research. Psychology press.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2014). Work Engagement. In C. L. Cooper (Ed.), Wiley Encyclopedia of Management. Vol. 11. Wiley.

Bakker, A. B., Boyd, C. M., Dollard, M., Gillespie, N., Winefield, A. H., & Stough, C. (2010). The role of personality in the job demands-resources model. *Career Development International*, 15(7), 622–636.

<https://doi.org/10.1108/13620431011094050>

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393>

649

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>

Bernaud, J. L. (2018). Introduction à la psychologie existentielle. Dunod.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of personality*, 17(S1), S5–S18. <https://doi.org/10.1002/per.481>

Caprara, G. V., Alessandri, G., Eisenberg, N., Kupfer, A., Steca, P., Caprara, M. G., Yamaguchi, S., Fukuzawa, A., & Abela, J. (2012). The Positivity Scale. *Psychological Assessment*, 24(3), 701–712. <https://doi.org/10.1037/a0026681>

Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2001). On the self-regulation of behavior. Cambridge University Press.

Carver, C. S., Scheier, M. F. (2002). Optimism. In C. R. Snyder, S. J. Lopez (eds.). *Handbook of Positive Psychology* (pp. 221–244). Oxford University Press.

Cenciotti, R., Alessandri, G., & Borgogni, L. (2017). Psychological capital and career success over time: The mediating role of job crafting. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 372–384.

<https://doi.org/10.1177/154805181668055>
8

- Davies, S. E., Connelly, B. S., Ones, D. S., & Birkland, A. S. (2015). The General Factor of Personality: The "Big One," a self-evaluative trait, or a methodological gnat that won't go away? *Personality and Individual Differences*, 81, 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.01.006>
- Del Líbano, M., Salanova, M., & Schaufeli, W. (2010). Validity of a brief workaholism scale. *Psicothema-Revista de Psicología*, 22(1), 143–150.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Eriksen, H. R., & Ursin, H. (1999). Subjective health complaints: Is coping more important than control? *Work & Stress*, 13(3), 238–252. <https://doi.org/10.1080/026783799296048>
- Furnham, A., & Ribchester, T. (1995). Tolerance of ambiguity: A review of the concept, its measurement and applications. *Current Psychology*, 14(3), 179–199. <https://doi.org/10.1007/BF02686907>
- Graham, J. W., Taylor, B. J., Olchowski, A. E., & Cumsille, P. E. (2006). Planned missing data designs in psychological research. *Psychological Methods*, 11(4), 323–343. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.11.4.323>
- Griffiths, M. D., & Karanika-Murray, M. (2012). Contextualising over-engagement in work: Towards a more global understanding of workaholism as an addiction. *Journal of Behavioral Addictions*, 1(3), 87–95. <https://doi.org/10.1556/JBA.1.2012.002>
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 85–101). Psychology Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and practice in human resource management*, 13(1), 85–91.
- Heckhausen, J. (2007). The motivation-volition divide and its resolution in action-phase models of developmental regulation. *Research in Human Development*, 4(3-4), 163–180. <https://doi.org/10.1080/15427600701662983>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping* (p. 127–147). Oxford University Press.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., &

- Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ivanova, T., Leontiev, D., Osin, E., Rasskazova, E., & Kosheleva, N. (2018). Sovremennye problemy izuchenia lichnostnykh resursov v professionalnoi deyatelnosti [Contemporary issues in the research of personality resources at work]. *Organizational Psychology*, 8(1), 85–121.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2959.127.3.376>
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E., & De Datta, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17(3), 325–346. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1703_4
- Konstabel, K., Lönnqvist, J. E., Walkowitz, G., Konstabel, K., & Verkasalo, M. (2012). The 'Short Five'(S5): Measuring personality traits using comprehensive single items. *European Journal of Personality*, 26(1), 13–29. <https://doi.org/10.1002/per.813>
- Kuhl, J., & Beckmann, J. (Eds.). (2012). *Action control: From cognition to behavior*. Springer Science & Business Media.
- Leontiev, D. A. (Ed.). (2011). *Lichnostnyi potencial: struktura i diagnostika* [Personality potential: structure and assessment]. Smysl.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Maddi, S. (2001). The story of hardiness: 20 years of theorizing, research and practice. *Consulting Psychology Journal*, 54(3), 173–185. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.54.3.173>
- Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), 333–368. <https://doi.org/10.1007/s11205-004-5368-4>
- Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11(5), 531–545. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.11>

37623

Martela, F., Ryan, R. M., & Steger, M. F. (2018). Meaningfulness as satisfaction of autonomy, competence, relatedness, and beneficence: Comparing the four satisfactions and positive affect as predictors of meaning in life. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1261–1282. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9869-7>

Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). Maslach burnout inventory. 3rd Ed. Consulting psychologists press.

McLain, D. L., Kefallonitis, E., & Armani, K. (2015). Ambiguity tolerance in organizations: Definitional clarification and perspectives on future research. *Frontiers in Psychology*, 6, 344. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00344>

Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1057–1087. <https://doi.org/10.1002/job.416>

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>

Osin, E. N., Ivanova, T. Y., Orel, E. A., & Rasskazova, E. I. (2018). Personality resources and work motivation: A beneficial synergy. *Organizational Psychology*, 8(2), 27–46.

Pérez-González, J. C., & Sanchez-Ruiz,

M. J. (2014). Trait emotional intelligence anchored within the Big Five, Big Two and Big One frameworks. *Personality and Individual Differences*, 65, 53–58. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.021>

Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453–471. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21366>

Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., Taris, T. W., Van Beek, I., & Ouweneel, E. (2013). Watching the paint dry at work: Psychometric examination of the Dutch Boredom Scale. *Anxiety, Stress & Coping*, 26(5), 508–525. <https://doi.org/10.1080/10615806.2012.720676>

Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the Self*. Robert E. Krieger.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529–565. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x>

Schafer, J. L., & Graham, J. W. (2002). Missing data: our view of the state of the art. *Psychological methods*, 7(2), 147–177. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.2.147>

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to'

guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie [Work and well-being: Toward a positive approach in Occupational Health]. *Gedrag & Organisatie*, 14(5), 229–253.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). Psychology Press.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schroder, K. E. E. (1997). Self-regulation competence in coping with chronic disease. Waxman.

Searle, B. J., & Lee, L. (2015). Proactive

coping as a personal resource in the expanded job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 22(1), 46–69. <https://doi.org/10.1037/a0038439>

Sellbom, M., & Tellegen, A. (2019). Factor analysis in psychological assessment research: Common pitfalls and recommendations. *Psychological Assessment*, 31(12), 1428–1441. <https://doi.org/10.1037/pas0000623>

Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1304_01

Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as Meaning: Individual and Organizational Benefits of Engaging in Meaningful Work. In: P. A. Linley, S. Harrington, & N. Page (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 131–142). Oxford University Press.

Steger, M. F., Shin, J. Y., Shim, Y., & Fitch-Martin, A. (2013). Is meaning in life a flagship indicator of well-being? In A. S. Waterman (Ed.), *The best within us: Positive psychology perspectives on eudaimonia* (p. 159–182). American Psychological Association.

Taris, T. W., Leisink, P. L. M., & Schaufeli, W. B. (2017). Applying occupational health theories to educator stress: Contribution of the Job Demands-Resources model. In T. M. McIntyre, S. E. McIntyre, D. J. Francis (Eds.), *Educator Stress: Aligning Perspectives on Health, Safety and Well-being* (pp. 237–259). Springer International Publishing AG.

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job

crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
<https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>

Tims, M., Bakker, A. B., & Derkx, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.
<https://doi.org/10.1037/a0032141>

Trizano-Hermosilla, I., & Alvarado, J. M. (2016). Best alternatives to Cronbach's alpha reliability in realistic conditions: Congeneric and asymmetrical measurements. *Frontiers in Psychology*, 7, 769.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00769>

Verdorfer, A. P., Weber, W. G., Unterrainer, C., & Seyr, S. (2013). The relationship between organizational democracy and socio-moral climate: Exploring effects of the ethical context in organizations. *Economic and Industrial Democracy*, 34(3), 423–449.
<https://doi.org/10.1177/0143831X12450054>

Vogt, K., Hakanen, J. J., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). Sense of coherence and the motivational process of the job-demands–resources model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 194–207.
<https://doi.org/10.1037/a0039899>

Warr, P. (2011). Work, happiness, and unhappiness. Psychology Press.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., E., Schaufeli, W.B., (2007). The role of personal resources in the job-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.
<https://doi.org/10.1037/1072->

5245.14.2.121

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53(3), 371–399.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x>

Supplément S1. Deux items par facteur avec les charges factorielles les plus élevées

Ressources de l'environnement organisationnel

Climat de confiance

- Est-ce que les employés sont traités équitablement, et toutes les opinions sont-elles prises en compte de la même manière en cas de controverse ou de conflit ?
- Est-ce que chaque employé est estimé et apprécié en tant que personne et non pas seulement qu'en tant que travailleur ?

Qualité du leadership

- Est-ce que le management est à l'écoute des avis de chaque employé et les prend au sérieux ?
- Êtes-vous satisfait(e) de la qualité du management dans votre entreprise, ainsi que de la manière dont sont prises les décisions ?

Qualité du management

- Quand vous en avez besoin, votre superviseur(e) hiérarchique est-il/elle en mesure et prêt(e) à vous écouter et à vous soutenir face à vos soucis professionnels ?
- Est-ce que votre supérieur(e) hiérarchique vous complimente lors d'un travail bien fait ?

Salaires et avantages

- Votre travail actuel vous offre-t-il les opportunités de développement professionnel que vous souhaiteriez ?
- Pensez-vous que votre travail vous permettra d'atteindre le niveau de sécurité financière et sociale auquel vous aspirez pour votre avenir ?

Conditions de travail

- Vos conditions et votre espace de travail sont-ils optimisés (vous permettant d'effectuer votre travail le mieux possible) ?
- Pensez-vous disposer de suffisamment de ressources pour effectuer votre travail (outils, matériel, etc.) ?

Mission d'entreprise

- D'une façon générale, pensez-vous que faire partie de cette entreprise génère de la fierté ?
- Votre entreprise a-t-elle une mission positive et des valeurs claires auxquelles les employés peuvent s'identifier ?

Ressources du rôle professionnel

Autonomie

- En général, avez-vous l'occasion d'effectuer votre travail en accord avec vos opinions et préférences personnelles ?
- Avez-vous un regard sur les décisions importantes concernant votre travail (méthodes, composition des équipes, etc.) ?

Maîtrise

- Au travail, avez-vous l'opportunité de démontrer vos compétences, votre vrai potentiel ?
- Dans quelle mesure diriez-vous que votre travail vous demande de faire appel à vos capacités et compétences ?

Relations positives

- Vos collègues se préoccupent-ils/elles de vous et de vos attentes et sont-ils/elles prêt(e)s à vous aider en cas de besoin ?
- Estimez-vous être proche des personnes avec lesquelles vous travaillez ?

Clarté et structure

- Savez-vous précisément ce que l'on attend de vous au travail, vos obligations et responsabilités ?
- Dans les missions de votre travail, vos objectifs sont-ils clairement définis et vos tâches vous sont-elles attribuées ?

Diversité

- Vous arrive-t-il souvent d'être confronté(e) à quelque chose de nouveau au travail (nouvelle situation, tâche, personne, etc.) ?
- Dans le cadre de votre travail, vous faut-il augmenter vos connaissances ou acquérir de nouvelles compétences ?

Sens au travail

- Estimez-vous que votre travail appartienne à quelque chose de plus large, qu'il a un impact positif ?
- Vivez-vous votre travail comme étant important pour certaines personnes, ou pour la société au sens large du terme ?

Ressources personnelles

État d'esprit positif

- De manière générale, je suis optimiste en ce qui concerne mon avenir.
- Dans l'ensemble, je suis assez satisfait(e) de moi-même.

Flexibilité cognitive

- (-) J'évite les situations complexes que je risque de ne pas comprendre tout de suite.
- (-) Il y a un moment déjà que j'ai renoncé à entreprendre de grosses améliorations ou de gros changements dans ma vie.

Agilité émotionnelle

- Je suis une personne d'humeur égale et mon équilibre intérieur est difficile à perturber.
- (-) Il m'est parfois difficile de reconnaître l'émotion que je ressens et de l'exprimer verbalement.

Gestion du temps

- J'ai une vision très claire de ce que je cherche à accomplir dans la vie.

- (-) Durant la journée j'ai tendance à passer d'une activité à une autre sans but réel.

Vitalité

- Je me sens généralement vivant(e) et plein(e) d'énergie.
- Je me suis senti(e) bien et en bonne santé ces derniers temps.

Sens de la vie

- J'éprouve beaucoup de joie dans ma vie et en apprécie chaque moment.
- De manière générale, j'ai la sensation que ce que je fais dans ma vie est utile et a du sens.

Variables dépendantes

Engagement au travail

- Faire ce métier est stimulant.
- Je suis passionné(e) par mon travail.

Dépendance au travail

- Je suis prêt(e) à prendre sur mon temps de repos et de loisir afin de finir mon travail.
- Il m'est difficile d'arrêter de travailler le soir, je reste souvent plus tard.

Épuisement

- Je suis exténué(e) après une journée de travail.
- Je suis fatigué(e) quand je me réveille le matin pour aller travailler.

Ennui

- Au travail, le temps passe très lentement.
- Mon travail m'ennuie.

Satisfaction au travail

- Globalement, mon travail se rapproche de mon idéal.
- Je pense qu'au niveau professionnel j'ai su choisir le travail qui me correspond.

Équilibre vie personnelle-vie professionnelle

- J'ai la sensation que mon travail et ma vie personnelle s'équilibrent bien, sont en harmonie.
- Je suis content(e) du temps et des ressources (efforts) que j'attribue à mon travail et à ma vie privée.

Performance

- Êtes-vous satisfait(e) de la qualité du travail que vous réalisez ?
- Êtes-vous satisfait(e) de la quantité de travail que vous accombez ?

Supplément S2. Corrélations entre les variables prédictives

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Climat de confiance																	
2. Qualité du leadership	.83																
3. Qualité du management	.59	.70															
4. Salaires et avantages	.49	.51	.45														
5. Conditions de travail	.45	.45	.41	.47													
6. Mission d'entreprise	.61	.64	.49	.51	.52												
7. Autonomie	.47	.47	.38	.39	.41	.50											
8. Maitrise	.27	.28	.23	.29	.19	.34	.39										
9. Relations positives	.29	.26	.36	.27	.28	.28	.21	.19									
10. Clarté et structure	.41	.44	.46	.31	.34	.42	.40	.41	.28								
11. Diversité	.16	.19	.16	.21	.11	.20	.26	.56	.16	.17							
12. Sens au travail	.19	.18	.12	.14	.14	.33	.32	.48	.17	.31	.41						
13. État d'esprit positif	.28	.26	.23	.32	.21	.28	.40	.30	.17	.35	.18	.24					
14. Flexibilité cognitive	.14	.11 ^x	.07 ^x	.12 ^x	.10 ^x	.07 ^x	.30	.20	.13	.14	.28	.23	.43				
15. Agilité émotionnelle	.12 ^x	.11 ^x	.05 ^x	.15	.14	.05 ^x	.22	.17	.14	.26	.14	.16	.53	.43			
16. Gestion du temps	.17	.15	.13 ^x	.20	.18	.19	.26	.29	.11 ^x	.28	.24	.32	.59	.35	.45		
17. Vitalité	.25	.27	.29	.26	.26	.36	.37	.21	.21	.30	.11 ^x	.19	.66	.31	.35	.49	
18. Sens de la vie	.28	.29	.25	.31	.29	.40	.52	.48	.22	.44	.35	.49	.74	.38	.44	.64	.64

Note : tous les coefficients sont significatifs à $p < 0,01$, sauf ceux marqués ^x

Supplément S3. Corrélations par paires entre les variables prédictives et les variables de résultat

	Variables dépendantes						
	1	2	3	4	5	6	7
Ressources organisationnelles							
Climat de confiance	.36	.13	-.26	-.29	.44	.28	.22
Leadership	.39	.12	-.27	-.30	.46	.32	.23
Management	.34	.08 ^x	-.25	-.20	.37	.34	.25
Salaires et avantages	.25	.10	-.22	-.24	.41	.27	.15
Conditions de travail	.27	.06 ^x	-.21	-.23	.32	.33	.24
Mission d'entreprise	.54	.15	-.33	-.44	.57	.42	.33
Ressources du rôle professionnel							
Autonomie	.51	.17	-.33	-.40	.56	.45	.28
Maitrise	.58	.34	-.01 ^x	-.48	.50	.20	.32
Relations	.24	.02 ^x	-.18	-.26	.24	.26	.20
Clarté et structure	.46	.09	-.22	-.40	.45	.38	.45
Diversité	.41	.31	.01 ^x	-.39	.33	.12	.13
Sens au travail	.57	.29	-.14	-.46	.49	.26	.32
Ressources personnelles							
État d'esprit positif	.45	.12 ^x	-.40	-.40	.40	.47	.43
Flexibilité cognitive	.29	.24	-.14 ^x	-.16	.16	.10 ^x	.24
Agilité émotionnelle	.21	.06 ^x	-.23	-.28	.16	.22	.31
Gestion du temps	.44	.14	-.27	-.36	.34	.34	.43
Vitalité	.47	.05 ^x	-.59	-.43	.43	.49	.36
Sens de la vie	.66	.19	-.40	-.64	.62	.57	.43

Note : 1 = Engagement, 2 = Dépendance, 3 = Épuisement, 4 = Ennui, 5 = Satisfaction professionnelle, 6 = Équilibre travail-vie, 7 = Performance ; tous les coefficients sont significatifs à $p < .01$, sauf ceux marqués ^x

Supplément S4. Paramètres normalisés du modèle de médiation (N = 359) – Partie 1

	A	M	R	C	D	S
Ressources organisationnelles	.51**	.26**	.32**	.46**	.19**	.14**
Ressources personnelles	.25**	.28**	.09	.22**	.16**	.34**
R ²	.45**	.22**	.14**	.36**	.10**	.18**

Note : A = Autonomie, M = Maîtrise, R = Relations, C = Clarté et structure, D = Diversité, S = Sens au travail ; ** p < .01, * p < .05.

Supplément S5. Paramètres normalisés du modèle de médiation (N = 359) – Partie 2

Prédicteurs	Variables dépendantes (résultats), β						
	1	2	3	4	5	6	7
Ressources organisationnelles	.20**	.14**	-.25**	-.12*	.33**	.17**	.01
Ressources personnelles	.35**	-.01	-.45**	-.34**	.21**	.47**	.32**
Autonomie	.02	-.03	-.10*	.00	.13**	.12**	-.04
Maîtrise	.19**	21**	.31**	-.09*	.14**	-.13**	.09*
Relations	.02	-.06	-.03	-.09**	-.01	.07*	.03
Clarté et structure	-.02	-.13**	.03	-.06	-.01	.05	.25**
Diversité	.03	.13**	.08	-.10*	-.02	-.06	-.09**
Sens au travail	.25**	.16**	-.03	-.16**	.21**	.02	.11**
R ²	.61**	.17**	.37**	.44**	.56**	.43**	.32**

Tailles d'effet

Ressources organisationnelles							
Effet Total		.30**	.15**	-.21**	-.23**	.46**	.24**
Effet Indirect		.10**	.01	.05	-.12**	.12**	.06
Effet Direct		.20**	.14**	-.25**	-.12**	.33**	.17**
Ressources personnelles							
Effet Total		.50**	.08	-.38**	-.45**	.35**	.48**
Effet Indirect		.15**	.09**	.07*	-.11**	.14**	.01
Effet Direct		.35**	-.01	-.45**	-.34**	.21**	.47**

Note : 1 = Engagement, 2 = Dépendance, 3 = Épuisement, 4 = Ennui, 5 = Satisfaction professionnelle, 6 = Équilibre travail-vie, 7 = Performance ; ** p < .01, * p < .05. ; $\chi^2 = 985,09$, ddl = 182, CFI = .937, RMSEA = .051 [.048 ; .054], SRMR = .047.

PRÉSENTATION DES AUTEURS

Prof Ilona Boniwell

Positran, France et Université Anglia Ruskin, Royaume-Uni

Elle dirige le MSc International en Psychologie Positive à l'Université Anglia Ruskin, enseigne à CentraleSupélec et HEC, a écrit / édité sept livres et prononcé plus de 300 conférences. En tant que directrice de Positran, elle dispense une formation professionnelle avancée en psychologie positive, ayant formé des milliers de professionnels dans le monde.

Contact : i.boniwell@positran.fr

Dr Evgeny Osin

Laboratoire International de Psychologie Positive de Personnalité et Motivation (LIPPPM), Université Nationale de Recherches École des Hautes Études en Sciences Économiques, Russie

Psychologue et psychométricien, il s'intéresse aux mécanismes d'autorégulation qui soutiennent le bien-être et la performance. Il conduit des recherches interculturelles et enquêtes de grande envergure sur les facteurs individuels et sociaux de bien-être, ainsi que les évaluations des interventions positives.

Contact : evgeny.n.osin@gmail.com

Justine Chabanne

Positran, France

Psychologue du travail, ses interventions et ses recherches portent sur l'application de la psychologie positive au travail autour de trois axes : l'engagement, le bien-être et la performance durable.

Contact : justine@positran.fr

Pour citer cet article :

Boniwell, I., Osin, E., & Chabanne, J. (2020). Engagement et bien-être au travail : Développement du Profil Organisationnel Positif. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 107-139.

Thierry Nadisic

Recension de « 21 leçons pour le XXIème siècle » de Yuval Noah Harari (Albin Michel, 2018)

Dans la continuité de « Sapiens » qui nous montre d'où nous venons et de « Homo Deus » qui éclaire notre avenir, j'ai aimé ce nouveau livre de Harari, l'historien au succès à présent planétaire, parce qu'il nous aide à saisir les enjeux du présent d'une façon nouvelle. Face à l'effondrement écologique et aux bouleversements technologiques, nos systèmes politiques libéraux sont en crise. Si la plus grande partie de ce que nous appelons aujourd'hui le travail est pris en charge par l'intelligence artificielle, qu'adviendra-t-il de tous ceux qui

n'ont pas les compétences pour la créer et la gérer ? Les inégalités ont déjà explosé. Le recul de nos libertés organisé par des dictatures digitales devient également possible. Face à ces menaces globales, nos démocraties de marché peuvent-elles se réinventer sans sombrer dans le nationalisme ou les identités religieuses ? Il n'y a pas de réponse collective dans le livre à ces enjeux, mais une mise en lien originale entre notre Histoire commune et notre fonctionnement psychologique individuel. Cette connexion nous permet de repérer notre pouvoir d'agir. L'humilité, la compassion, la clarté face aux « fake news » et la conquête de notre libre arbitre par l'éducation et la souplesse mentale deviennent des ressources essentielles pour nous faire coopérer et construire le monde en nous libérant nous-mêmes.

PRÉSENTATION DE L'AUTEUR

Thierry Nadisic
Emlyon Business School

Ses recherches ont pour thèmes les sentiments de justice et d'injustice, les émotions et l'épanouissement, au travail et dans la vie quotidienne. Ses derniers ouvrages : « Le management juste » aux éditions PUG-UGA et « S'épanouir sans gourou ni expert, le meilleur coach c'est vous ! » aux éditions Eyrolles.

Contact : nadisic@em-lyon.com

Pour citer cette recension :

Nadisic, T. (2020). Recension de « 21 leçons pour le XXIème siècle » de Yuval Noah Harari (Albin Michel, 2018). *Sciences & Bonheur*, 4(1), 140.

Laurent Sovet

Recension de « Le boulot qui cache la forêt » de Mickaël Mangot (Larousse, 2018)

À la croisée de l'histoire, de la psychologie et de l'économie, cet ouvrage se compose de 20 chapitres répartis en cinq grandes parties qui interrogent sous différents angles nos rapports au travail. Chaque chapitre porte sur un questionnement très spécifique tout en amenant une continuité tout au long de l'ouvrage tel un chemin au milieu de la forêt. Le début de l'ouvrage porte principalement sur la centralité du travail et les sources de satisfaction qui nous animent tandis que les derniers chapitres tendent davantage à présenter des manières originales de travailler et de concevoir le travail. Mickaël Mangot s'appuie sur des concepts fondamentaux et de nombreuses études dans un style très ludique. Les détours par l'histoire, les proverbes et les exemples ancrés dans le quotidien facilitent la compréhension et l'appropriation de l'ouvrage. Il y a un souci véritable de rendre accessible au plus grand nombre une littérature scientifique internationale et actualisée. Les sources sont rigoureusement référencées à la fin de l'ouvrage pour appuyer les propos. Les chapitres s'accompagnent très souvent d'exercices à destination du lectorat et de recommandations pratiques pour aller plus loin dans la réflexion sans pour autant tomber dans une quelconque injonction. À travers cet ouvrage, nous pouvons rapidement per-

cevoir que bon nombre de nos questionnements sur le travail et la place qu'il occupe dans notre vie sont partagés par d'autres. De tels questionnements sont complexes et ne sont pas exempts de paradoxes qu'il faut parfois accepter ou dépasser. Mickaël Mangot présente avec passion et rigueur des pistes pour déchiffrer ces différents phénomènes. Prenant la métaphore de la forêt, il montre que les chemins à suivre sont multiples et pas nécessairement déjà tracés pour s'épanouir où le travail peut constituer un élément d'appui ou un élément central. Ainsi, à l'éternelle question « faut-il vivre pour travailler ou travailler pour vivre ? », il laisse à chaque personne le soin de trouver sa propre réponse dans un monde changeant. Cet ouvrage constitue une lecture utile et enrichissante qui cherche à comprendre la forêt qui se derrière le boulot.

CONFLITS D'INTÉRÊT

L'auteur ne déclare aucun conflit d'intérêt.

PRÉSENTATION DE L'AUTEUR

Laurent Sovet

Laboratoire de Psychologie et d'Ergonomie Appliquées (LaPEA, UMR_T 7708), Université de Paris, France

Ses recherches s'inscrivent dans le champ de l'orientation tout au long de la vie et se structurent autour de trois axes : conceptualisation des compétences à s'orienter, accompagnement au sens et évaluation de l'efficacité des pratiques en orientation. Il s'intéresse également à la modélisation du bien-être et du sens au travail.

Contact laurent.sovet@u-paris.fr

Pour citer cette recension :

Sovet, L. (2020). Recension de « Le boulot qui cache la forêt » de Mickaël Mangot (Larousse, 2018). *Sciences & Bonheur*, 4(1), 141-142.

Mathilde Moisseron-Baudé

Recension de « Le management juste : Agir pour favoriser les sentiments de justice au travail » de Thierry Nadisic (PUG-UGA, 2018)

Au moment de rédiger la recension de l'ouvrage « Le management juste » de Thierry Nadisic paraissait dans la presse un article dans Huffpost de Torres Monica daté du 01/03/2019 titré « Voici ce que subit le corps quand on exerce un emploi que l'on déteste. Un travail délétère peut rendre malade de multiples façons ». Il est rapporté, entre autres, les travaux de recherche de E. Kevin Keloway, titulaire de la Chaire de recherche du Canada en psychologie de la santé au travail, qui s'intéresse aux relations managériales entre dirigeants et salariés et à leurs effets cognitifs, affectifs et physiques. Plus spécifiquement, il démontre notamment que le stress professionnel est amplifié lorsque le salarié juge la manière dont il est traité de façon injuste, immérité (Barling et al., 2004). L'injustice, selon lui, touche fondamentalement et intrinsèquement l'identité du salarié, fragilisant sa santé. Des preuves empiriques (Elovainio et al., 2003 ; Robbins et al., 2012) viennent par ailleurs, corroborer ses propos sur l'existence d'une relation entre perceptions d'injustice et santé au travail. Egalement, la thèse de Casaucau (2016) traitant « des liens entre le management juste et les états affectifs, l'engagement, le burnout et d'autres variables en lien étroit avec le bien-être et les attitudes positives au tra-

vail » met en exergue qu'un management juste contribue à la prévention du burnout au travail. La dernière étude de Gulseren et al. (2019) est d'ailleurs sans équivoque sur le sujet montrant que la confiance en ses supérieurs hiérarchiques lorsqu'un management juste existe, est un facteur de bien-être psychologique pour les salariés.

Ces illustrations illustrent avec pertinence la thématique traitée dans l'ouvrage de Thierry Nadisic paru en 2018 sur le management juste en témoignant de l'actualité du sujet mais également, de la nécessité de mettre en place des actions de prévention des risques professionnels, « d'agir pour favoriser les sentiments de justice au travail », dans une perspective pérenne d'amélioration des conditions de travail des salariés et de leur santé.

Depuis ses quarante dernières années – au travers de concepts encore relativement récents, les années 2000 pour les risques psychosociaux (RPS) ou encore 2015 pour la qualité de vie au travail (Valléry & Leduc, 2017) – les recherches et études affluent pour mieux comprendre les effets des changements profonds opérés dans le monde du travail sur les salariés. Devenus une préoccupation gouvernementale majeure (Gollac & Bodier, 2011 ; Nasse & Légeron, 2008) aux forts enjeux économique, juridique et de santé, deux grandes évolutions en matière de santé au travail se dessinent. Une première, relevant d'une logique de prévention et une autre, d'obligation de résultats et de moyens imposant à l'employeur de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, sous peine de sanctions pénales et de réparations civiles (cf. code

du travail : article L. 4121-1 et suivants). Dans ce contexte socio-organisationnel, les stratégies des organisations s'atténuent à intégrer des plans de prévention des risques professionnels pour l'amélioration des conditions de travail, contribuant à développer une culture reliant la santé et le travail.

L'ouvrage de Thierry Nadisic s'inscrit dans cette dynamique en offrant aux dirigeants, managers et salariés, un outil d'action concret au travail pour traiter le sentiment de justice dans son univers professionnel. Parce qu'aujourd'hui l'autorité instituée n'est plus forcément synonyme de légitimité, le manager doit acquérir, en sus de ses compétences professionnelles, des compétences sociales dans une conception existentielle du management (Bernaud, 2018). Parce qu'il a été abondamment démontré le caractère reproductible, par effet de réciprocité, à traiter les autres comme on perçoit être traité par son milieu de travail prédisant au travers du climat social les comportements pro ou anti-organisationnels (Brunet & Savoie, 1999). Le manager juste doit prendre conscience et comprendre les liens de cause à effet entre ses actions et les réactions de ses collaborateurs.

Ainsi, conçu pour que chaque acteur puisse rendre sa vie au travail plus juste, ce livre de quatre-vingt-six pages est organisé autour de six courtes parties structurées, argumentées et illustrées avec un test portant sur huit affirmations inspirées des travaux de Colquitt (2001) pour se positionner vis-à-vis de son entreprise et de son manager afin de savoir si « vous sentez-vous justement traités au travail ? » (pp. 33-37).

Par des exemples concrets de situations vécues au travail et/ou au travers de recherches scientifiques attestant des propos avancés, les quatre types de sentiments de justice sont introduits avec leurs atouts, limites et conséquences autant sur l'organisation que sur la santé du salarié. C'est ainsi que se distingue en premier degré, la justice distributive dans son rapport rétribution/contribution relativement à l'effort fourni pour son travail puis, la justice procédurale dénommée aussi « l'effet du processus juste » (p.54) pour traduire la manière dont les décisions sont prises dans et par l'organisation et la justice interactionnelle reliant la justice interpersonnelle comprise dans le sens de la qualité des relations entretenues entre managers et salariés et la justice informationnelle au regard de la diffusion de la communication sur les décisions prises au sein de l'entreprise.

Ces représentations permettent aux professionnels de mener une réflexion sur sa conduite éthique motivée par sa morale personnelle, d'apprécier tout l'intérêt de devenir un professionnel authentique sans mettre à mal son efficience garantissant les besoins fondamentaux attendus en reconnaissance sociale et en besoin matériel. La construction de ce contexte favorable de justice organisationnelle par l'apport de connaissances, de formations et d'entraînements des dirigeants, managers au sein des organisations est à mener pour contribuer à l'engagement, au bien-être, à l'équité, à la confiance et à l'épanouissement des salariés annihilant ainsi toutes autres formes managériales délétères nuisant au travail.

Cet ouvrage est moteur et encourageant, une aide plus globalement au développement ou au maintien du sens du travail (Bernaud et al., 2015). L'ouverture vers l'élaboration et la construction d'outils complémentaires au service d'un management par le sens est devenu essentiel car au-delà de la signification du travail pour le salarié, l'environnement au sein de l'organisation détermine son niveau de sécurité, sa santé, et son style de vie. Le lecteur gagnera à explorer cet ouvrage, puis sans doute à le recommander et à le diffuser. Ce sera, indéniablement, une lecture utile.

CONFLITS D'INTÉRÊT

L'auteure ne déclare aucun conflit d'intérêt.

BIBLIOGRAPHIE

Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. R. (Eds.) (2004). *Handbook of work stress*. Sage publications.

Bernaud, J.-L. (2018). *Introduction à la psychologie existentielle*. Dunod.

Bernaud, J.-L., Lhotellier, L., Sovet, L., Arnoux-Nicolas, C., & Pelayo, F. (2015). *Psychologie de l'accompagnement : Concepts et outils pour développer le sens de la vie et du travail*. Dunod.

Brunet, L., & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail : Un levier pour le changement*. Éditions Logiques.

Casaucau, A. (2016). *Le management juste, un outil de prévention du burnout et de promotion des états positifs au travail* [Thèse de doctorat]. Université Nice Sofia Antipolis, Nice, France.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Virtanen, M., & Keltikangas-Järvinen, L. (2003). Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 379-395. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00058-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00058-1)

Gollac, M., & Bodier M. (2011). Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail. Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du ministre du travail, de l'emploi et de la santé. <http://www.ladocumentation-francaise.fr/var/storage/rapportspublics/114000201/0000.pdf>

Gulseren, D. B., Thibault, T., & Kelloway, E. K. (2019). The role and importance of leadership in creating psychologically healthy workplaces. In R. J. Burke & A. M. Richardsen (Eds.), *Creating psychologically healthy workplaces* (pp. 197-214). Elgar.

Nasse, P., & Légeron, P. (2008). Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail. http://www.ladocumentationfrancaise.fr/docfra/rapport_telechargement/var/storage/rapports-publics/084000156/0000.pdf

Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrck, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235-272.
<https://doi.org/10.1037/a0025408>

Valléry, G., & Leduc, S. (2017). Les risques psychosociaux. Presses Universitaires de France.

PRÉSENTATION DE L'AUTEURE

Mathilde Moisseron-Baudé

Laboratoire Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD) EA4132, CNAM, Paris, France

Ses recherches sont orientées sur les communautés sociales et la construction du sens avec un regard croisé sur trois disciplines scientifiques principales : la psychologie de l'orientation, la psychologie existentielle et la psychologie sociale.

Contact : mathildebaude@gmail.com

Pour citer cette recension :

Moisseron-Baudé, M. (2020). Recension de « Le management juste : Agir pour favoriser les sentiments de justice au travail » de Thierry Nadisic (PUG-UGA, 2018). *Sciences & Bonheur*, 4(1), 143-146.

Le bonheur comme objet d'étude

Sciences & Bonheur (ISSN: 2448-244X) est la première revue scientifique et francophone consacrée au bonheur lancée en 2016. La revue est pluridisciplinaire, démocratique et s'intéresse aux questions liées au bonheur. Francophone, elle invite les chercheurs des différentes zones de la francophonie à se positionner sur le sujet. Pluridisciplinaire, elle accueille des spécialistes venant de toute discipline : psychologie, sociologie, management, anthropologie, histoire, géographie, urbanisme, médecine, mathématiques, sciences de l'éducation, philosophie, etc. S'intéressant au bonheur et aux mesures subjectives, la revue s'attache avant tout à la façon dont les individus perçoivent, ressentent et retrouvent un environnement, une situation ou un rapport social.

Une revue scientifique gratuite et accessible en ligne

En présentant et discutant différents modèles, elle se veut le lieu de débats constructifs et critiques liés aux sciences du bonheur. Elle offre également une tribune aux investigations liées aux expériences variées de la « bonne vie ». Théorique, empirique mais aussi critique, elle accueille la production de savoirs sur le bonheur dans leurs dimensions épistémologiques, conceptuelles, méthodologiques, ou sémantiques. Mais si la revue considère que le bonheur doit être étudié d'un point de vue scientifique, elle souhaite rendre accessible ses développements aux citoyens et estime qu'étant donné le sujet, l'échange et la diffusion avec la société civile sont essentiels. Contrairement à bon nombre de revues, notamment les revues anglo-saxonnes dédiées au même sujet, elle est entièrement gratuite pour les lecteurs et pour les auteurs afin de permettre une diffusion non fondée sur des critères économiques.

Appel à contributions

Sciences & Bonheur accueille toute contribution, qu'il s'agisse d'une revue de questions, d'une étude empirique ou même de la recension d'un ouvrage en lien avec le bonheur. Chaque contribution fait l'objet de deux évaluations indépendantes par un comité d'experts. Un guide est fourni sur le site internet de la revue pour accompagner le processus de rédaction et de soumission. Les contributions peuvent s'insérer dans un numéro thématique ou d'un numéro varia.

Contact et informations complémentaires

Directeur de la publication : Gaël Brulé (redaction@sciences-et-bonheur.org)

Site de la revue : <https://sciences-et-bonheur.org>