

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 = 1 734). 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 positives : 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 influencer 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 considérées comme ressources reste encore plutôt étroite : initialement, elle ne comprenait que l'optimisme, l'auto-efficacité et l'estime de soi collective (Xanthopolou 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 basés 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.

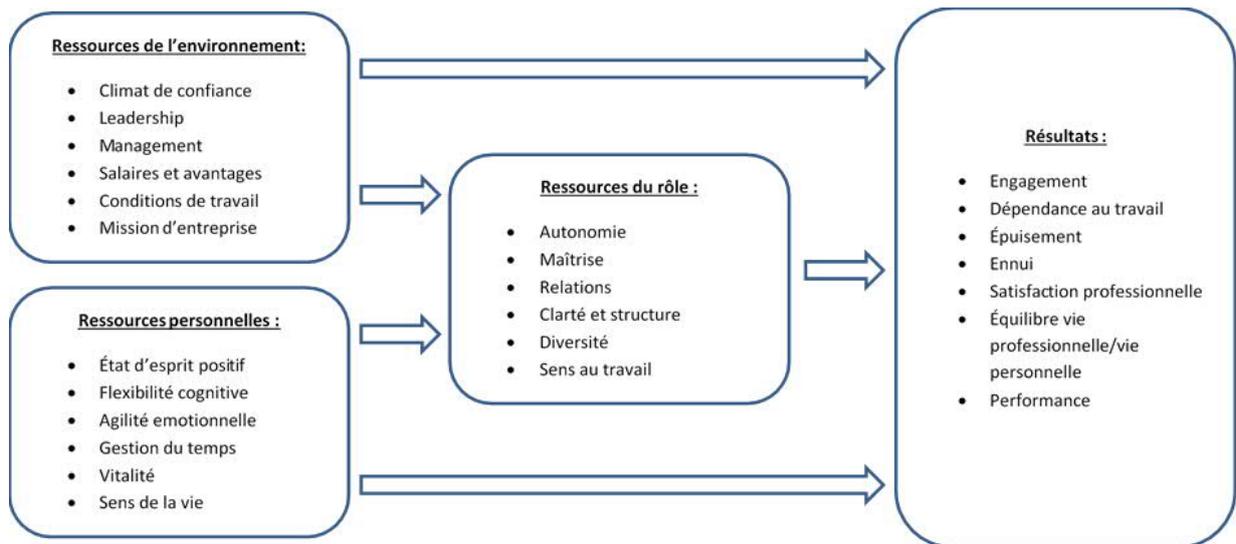


Figure 1. Les trois types de ressources au travail

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 perçu 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 bénéfience 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'espoir (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'auto-régulation 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-lucrative (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 utilisée où nous visons 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 médiatrices 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 corrélérer 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 proches de la distribution normale, ce qui est signalé par les statistiques d'asymétrie et d'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

	Variables dépendantes						
	1	2	3	4	5	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**
Maîtrise	.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
Maîtrise	.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 permettre 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 soutenue 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/10.1108/02683940710733115>
- 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/10.1080/02678370802393649>
- 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>
- Burke, R. J. (2001). Workaholism in organizations: the role of organizational values. *Personnel review*, 30(6), 637–645. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005977>
- 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/10.1177/1548051816680558>

- 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-division 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., Ras-skazova, E., & Kosheleva, N. (2018). Sovremennye problemy izucheniya 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/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E., & De Pater, 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., Käsälä, 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., & Derks, 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.

Xanthopolou, 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-](https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121)

[5245.14.2.121](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 accomplissez ?

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. Maîtrise	.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**	.14**
Effet Indirect	.10**	.01	.05	-.12**	.12**	.06	.12**
Effet Direct	.20**	.14**	-.25**	-.12**	.33**	.17**	.01
Ressources personnelles							
Effet Total	.50**	.08	-.38**	-.45**	.35**	.48**	.42**
Effet Indirect	.15**	.09**	.07*	-.11**	.14**	.01	.10**
Effet Direct	.35**	-.01	-.45**	-.34**	.21**	.47**	.32**

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 Iona 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.

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 retranscrivent 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>