



**HAL**  
open science

# Job crafting et ressources socio-organisationnelles : accompagner le processus d'empowerment chez les salariés SNCF

Matthis Ravelonarivo

► **To cite this version:**

Matthis Ravelonarivo. Job crafting et ressources socio-organisationnelles : accompagner le processus d'empowerment chez les salariés SNCF. Psychologie. Université de Lyon, 2021. Français. NNT : 2021LYSE2073 . tel-03635781

**HAL Id: tel-03635781**

**<https://theses.hal.science/tel-03635781>**

Submitted on 8 Apr 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



N° d'ordre NNT : 2021LYSE2073

# THÈSE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON

Opérée au sein de

L'UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2

**École Doctorale : ED 485**

**Éducation Psychologie Information Communication**

Discipline : Psychologie

Soutenue publiquement le 10 décembre 2021, par :

**Matthis RAVELONARIVO**

---

## **Job crafting et ressources socio- organisationnelles.**

*Accompagner le processus d'empowerment chez les salariés  
SNCF.*

---

Devant le jury composé de :

Dirk STEINER, Professeur des universités, Université de Nice Antipolis, Président

Jean-Luc BERNAUD, Professeur des universités, Conservatoire national des Arts et Métiers, Rapporteur

Pascale DESRUMAUX, Professeure des universités, Université de Lille, Examinatrice

Lara COLOMBO, Professeure des universités, Università degli studi di Torino, Examinatrice

Yanick PROVOST SAVARD, Professeur des universités, Université du Québec à Montréal, Examineur

Philippe SARNIN, Professeur des universités, Université Lumière Lyon 2, Directeur de thèse

# Contrat de diffusion

Ce document est diffusé sous le contrat *Creative Commons* « [Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification](#) » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2

*École Doctorale : Éducation Psychologie Information Communication (ED 485)*

*Laboratoire : Groupe de Recherche en Psychologie Sociale (UR 4163)*

*Discipline : Psychologie*

## THÈSE DE DOCTORAT

Soutenue publiquement le 10 décembre 2021, par

**Matthis RAVELONARIVO**

### **JOB CRAFTING ET RESSOURCES SOCIO- ORGANISATIONNELLES : ACCOMPAGNER LE PROCESSUS D'EMPOWERMENT CHEZ LES SALARIÉS SNCF**

Sous la direction du Professeur Philippe SARNIN

#### **Membres du jury :**

Mr Dirk STEINER, Professeur des Universités, Université Côte d'Azur, Rapporteur, Président du Jury

Mr Jean-Luc BERNAUD, Professeur des Universités, INETOP-CNAM, Rapporteur

Mme Pascale DESRUMAUX, Professeure des Universités, Université de Lille 3, Examinatrice

Mme Lara COLOMBO, Professeure associée, Université de Turin, Examinatrice

Mr Yanick PROVOST SAVARD, Professeur, Université du Québec à Montréal, Examineur

Mr Philippe SARNIN, Professeur des Universités, Université Lumière Lyon 2, Directeur de thèse

#### **Personnalités invitées :**

Mr Jean-Christophe FOUCRIT, Directeur d'Établissement, SNCF Axe TGV SE

Mme Nadine MEUNIER, Ergonome et coach interne, Direction des ressources humaines, SNCF Axe TGV SE

## Résumé

Les mutations et transformations du travail s'accroissent, impliquant souvent la dégradation des conditions de travail des salariés. Pour y faire face, les entreprises adoptent de plus en plus fréquemment des politiques de Qualité de Vie au Travail qui ont pour principal objectif l'amélioration du bien-être et de la performance des salariés. Depuis quatre ans, un établissement de l'entreprise SNCF cherche à répondre à ses enjeux en développant l'autonomie et la responsabilisation de ses salariés. Dans ce contexte, notre recherche s'est tout d'abord intéressée à identifier les conditions dans lesquelles il est possible de développer l'*empowerment* psychologique des salariés (Spreitzer, 1995). Dans un deuxième temps, notre objectif ambitionnait de promouvoir l'*empowerment* psychologique par une intervention. Une première étude utilisant une méthodologie qualitative a cherché à identifier les conditions de travail perçues, en termes d'exigences et de ressources (Bakker et Demerouti, 2007), qui peuvent influencer l'*empowerment* psychologique des salariés de l'établissement. Par la suite, une autre étude a été réalisée afin de confirmer, par une méthodologie quantitative, les premiers résultats obtenus. Deux échelles de mesure ont été traduites puis validées pour les besoins de cette recherche (*leadership d'empowerment* et *job crafting*). Enfin, une dernière étude portait l'objectif d'expérimenter, par l'intervention, une technique d'augmentation des ressources socio-organisationnelles en contexte écologique pour développer l'*empowerment* psychologique des salariés.

Cette recherche met en évidence le rôle central des ressources socio-organisationnelles telles que la reconnaissance, la justice organisationnelle et le *leadership d'empowerment*, pour favoriser le développement de l'*empowerment* psychologique des salariés. Mais elle souligne aussi l'effet rétroactif des comportements de *job crafting* pour développer les ressources des salariés favorables au développement de leur *empowerment* psychologique. Enfin, les résultats de l'étude quasi expérimentale mettent en lumière l'aspect prometteur des interventions *job crafting* pour atteindre cet objectif.

### Mots-clés :

Leadership habilitant ; empowerment psychologique ; job crafting ; modèle Exigences-ressources ; Intervention

## **Abstract**

Changes and transformations in the workplace are increasingly frequent, often leading to a deterioration in employees' working conditions. In response, companies are frequently adopting Quality of Work Life policies. The main objective of which is to improve employees' well-being and performance. For the past four years, an establishment of the SNCF company has been trying to respond to these challenges by developing employees' autonomy and responsibility. In this context, our research was firstly interested in identifying the conditions under which it is possible to develop employees' psychological empowerment (Spreitzer, 1995). Secondly, our objective was to promote psychological empowerment through an intervention. A first study using a qualitative methodology sought to identify the perceived working conditions, in terms of job demands and job resources (Bakker and Demerouti, 2007), which can influence employees' psychological empowerment. Subsequently, a study was carried out to confirm the first results obtained using a quantitative methodology. Two measurement scales were translated and validated for the purpose of this study (empowering leadership and job crafting). Finally, a last study aimed to experiment, through intervention, a technique for increasing socio-organizational resources in an ecological context in order to enhance employees' psychological empowerment.

This research highlights the central role of socio-organizational resources such as recognition, organizational justice and empowering leadership in the development of employees' psychological empowerment. But it also underlines the feedback effect of job crafting behaviors in developing employees' resources that foster their psychological empowerment. Finally, the quasi-experimental study findings highlight the promising aspect of *job crafting* interventions to achieve this objective.

### **Keywords:**

Empowering leadership; psychological empowerment; job crafting; Job Demands-Resources model; Intervention

## Remerciements

La fin de la thèse marque une étape importante d'un parcours certes individuel, mais aussi social et professionnel. Il m'est impossible de citer toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin, parfois même sans le savoir, à la finalisation de ce travail doctoral. À tous et toutes qui seraient oubliés dans la suite, je tiens à vous remercier. Sincèrement.

Mes premiers remerciements vont au Professeur Philippe Sarnin, mon directeur de thèse. Je tiens à vous remercier pour votre soutien en amont de la thèse. Merci aussi pour votre accompagnement le long de ces quatre années. Vos remarques, conseils et recommandations, toujours avisés, m'ont permis de finaliser ce travail. J'ai beaucoup appris à vos côtés.

Je souhaite remercier également les membres du jury de prendre le temps de lire cette thèse. Madame Pascale Desrumaux, Madame Lara Colombo, Monsieur Yanick Provost Savard, merci d'avoir accepté de participer à ce jury. Monsieur Jean-Luc Bernaud, Monsieur Dirk Steiner, merci d'avoir accepté d'évaluer mon travail. Enfin, Monsieur Dirk Steiner, merci pour vos conseils lors du Junior Colloque du CNAM en 2019. Ils m'ont beaucoup apporté.

Cette thèse n'aurait jamais pu voir le jour sans le soutien de SNCF. Je tiens alors à remercier Jean-Christophe Foucrit et Ségolène Le Mestre de m'avoir ouvert les portes de l'ESV TGV RA et d'avoir accompagné ce travail de thèse. Ségolène, même si notre collaboration a été courte, tu as été pour moi un vrai manager « habilitant ». Merci pour cette opportunité (et ton soutien). Je tiens aussi à remercier les membres du comité de pilotage de thèse interne : Jean-Christophe Foucrit, Nadine Meunier, Dominique de Marchi ainsi que le Professeur Christian Defelix. Même si la Covid a quelque peu limité nos échanges sur la fin de cette thèse, ils ont toujours été passionnants. J'ai hâte de pouvoir les reprendre et j'espère que ce travail vous sera utile.

Mes remerciements vont aussi au Laboratoire GRePS. Plus particulièrement, Valentina, merci pour ton aide et ta participation active sur les premiers articles. Tu m'as accompagné dans la découverte du monde de la publication scientifique. Tu m'as aussi fait comprendre que cette thèse n'était pas une fin en soi et que j'aurais l'occasion d'y revenir et d'approfondir mes recherches. Merci pour tes paroles rassurantes, elles m'ont permis de tenir. J'espère que nos échanges continueront. Anne-Sophie et Camille, je ne vous oublie pas. Je me souviens de cette soirée où nous avons repensé le monde, la recherche, la science, sa communication et son partage dans la société. J'ai trouvé dans vos paroles, un écho à ma vision, mes ressentis et mes envies. Et je dois l'avouer, c'est plaisant et rassurant. J'ai hâte de reprendre ces discussions passionnantes (et passionnées). Merci aussi pour vos relectures et votre soutien à la fin de cette thèse. J'ai hâte de vous voir soutenir à votre tour. J'aimerais aussi remercier Nicolas Fieulaine, qui m'a encadré en Master et qui m'a poussé vers la thèse. C'est vous qui m'avez donné goût à la recherche, merci.

Ces trois années au sein de SNCF ont été marquées par beaucoup de rencontres, à commencer par mes collègues « de tous les jours », qui sont, pour la plupart, devenus des amis. Sandrine, je ne sais pas comment te témoigner ma reconnaissance et mon amitié. Nos échanges quasi quotidiens à toute heure et par tout temps, m'ont permis de comprendre chaque jour un peu plus

le fonctionnement et les enjeux de SNCF. Je souhaite aussi remercier Magali pour avoir vite trouvé l'intérêt et la nécessité de s'intéresser sérieusement à la santé au travail. Benjamin, merci pour ces soirées à GoT et surtout merci pour le temps important que tu m'as accordé pour préparer MT180 SNCF. Ce fut une expérience incroyable, grâce à tes conseils, à ta pédagogie (et à ton rire). Merci aussi à Stacey, pour nos discussions sur le travail, la santé et l'organisation, entre autres. Et puis merci pour tes encouragements à la fin... Je n'oublie évidemment pas : Axèle, Hugo Clément, Solène, Justine, Ombeline, Florence, Carol, Marielle, Lucas, Leila et Laura (bravo pour ta médaille !)... Vous avez toutes et tous contribué à la finalisation de ce travail. Merci d'avoir fait partie de ce chemin.

Et puis il y a celles et ceux que je ne saurais remercier tellement ils ont été un soutien pendant ces quatre années. Sans vous, je n'aurais jamais eu le courage de finir ce travail. Je souhaite tout d'abord remercier ma famille. Papa, maman, merci pour tout : votre écoute, votre compréhension, votre soutien inconditionnel, vos relectures *in extremis*... C'est aussi grâce à vous si j'ai pu m'épanouir dans cette thèse. Je remercie également ma sœur, Floriane, pour avoir su me sortir la tête de la thèse et me traîner ~~de force~~ à la salle de Cross Fit. Merci à ma tante, Malika, qui a toujours cru en moi. Ensuite, j'aimerais remercier mes amis. Célia, ces dernières semaines, tu as vécu (subi) les « je ne vais jamais m'en sortir ». Merci d'avoir été là pendant ces quatre années, je peux le dire, tu as été ma « ressource » pendant cette thèse. Merci Francine, pour ta relecture. Évidemment, je pense aussi à Laurie, Julie, Camille, Julia, Sophie, Marianne, Loulou, Sylvain, Valentin, Théo et tous les autres de DJ pour ces soirées, les week-ends, les intercentres, les randos ~~et la capsule~~ dans les Gorges du Verdon, les barbecues, les Catanes et autres divertissements, les rires... Merci pour tous ces moments qui m'ont permis de me ressourcer. Après cette dernière ligne droite qui ressemble étrangement à un marathon, j'ai hâte de vous retrouver, sincèrement.

Pour terminer, je souhaite vraiment remercier l'ensemble des agents et des managers qui ont participé (ou non d'ailleurs) à ces recherches. Je me suis vraiment épanoui à travailler avec vous, à discuter de l'entreprise, de vos enjeux, de votre travail... Sans vous cette recherche n'aurait jamais été. J'ai espoir qu'elle vous sera utile.



# Table des matières

Résumé.....	II
Abstract .....	III
Remerciements.....	IV
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 1. Présentation du périmètre organisationnel.....</b>	<b>7</b>
1.1 Présentation de SNCF .....	7
1.1.1 SNCF : un groupe historique .....	7
1.1.2 Du monopole à la libéralisation du rail : quels changements pour quels enjeux ?.....	7
1.2 Présentation de l'ESV TGV RA .....	10
1.2.1 L'activité TGV en région Rhône-Alpes.....	10
1.2.2 Organisation formelle de l'ESV TGV Rhône-Alpes .....	12
1.2.3 Les métiers de l'opérationnel au sein de l'ESV TGV Rhône-Alpes .....	13
<b>Chapitre 2. L'ESV TGV RA : de la transformation managériale au développement d'un projet de thèse CIFRE .....</b>	<b>19</b>
2.1 Le dispositif de transformation managérial .....	19
2.1.1 Du constat à la nécessité d'une transformation .....	19
2.1.2 À l'intersection des nouvelles formes d'organisations du travail (NFOT) : un modèle en cours de construction .....	20
2.1.3 Caractéristiques et mise en œuvre de la transformation .....	23
2.1.4 Identification des limites et risques de la transformation managériale .....	24
2.2 Construction d'un projet de thèse CIFRE .....	26
2.2.1 Demande initiale.....	27
2.2.2 Situer nos objets de recherche .....	28
<b>PARTIE 2. DÉVELOPPEMENTS THÉORIQUES .....</b>	<b>33</b>
<b>Chapitre 3. De la QVT aux ressources psychosociales et organisationnelles.....</b>	<b>35</b>
3.1 La Qualité de Vie au Travail (QVT).....	35
3.1.1 Origine et définition de la QVT .....	35
3.1.2 QVT : une expression à bout de souffle ? .....	36
3.2 Le bien-être au travail .....	37
3.2.1 Le bien-être : entre hédonisme et eudémonisme .....	37
3.2.2 Modèles du bien-être psychologique au travail (BEPT).....	39
3.2.3 Bien-être au travail et performance .....	41
3.2.4 Les déterminants du BEPT .....	42
3.3 Développer les ressources psychosociales et organisationnelles .....	50
<b>Chapitre 4. Empowerment .....</b>	<b>55</b>
4.1 Empowerment psychologique.....	56
4.1.1 Théories sous-jacentes à l'empowerment psychologique.....	57
4.1.2 Conceptualisations de l'empowerment psychologique.....	60
4.2 Les antécédents de l'empowerment psychologique : l'empowerment structurel .....	63
4.2.1 Conceptualisation de l'empowerment structurel.....	64
4.2.2 Empowerment : opérationnalisation des ressources sociostructurelles des salariés .....	67
4.3 Les conséquences de l'empowerment psychologique.....	76
<b>Chapitre 5. Le Job Crafting .....</b>	<b>83</b>
5.1 Conceptualisation du job crafting .....	84
5.1.1 La perspective de Wrzesniewski et Dutton (2001) .....	84
5.1.2 Le job crafting selon le modèle Exigences-Ressources .....	87

5.2	Job crafting : quels antécédents et quelles conséquences ?	91
5.2.1	Les antécédents et modérateurs du job crafting	91
5.2.2	Les conséquences du job crafting	95
5.3	Induire des comportements de job crafting par l'intervention	100
5.3.1	Le dispositif interventionnel	101
5.1.1	Les fondations théoriques des interventions job crafting	103
5.1.1	Les interventions job crafting sont-elles efficaces ?	105
<b>PARTIE 3. POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE</b>		<b>111</b>
<b>Chapitre 6. Positionnement de la recherche et du chercheur</b>		<b>113</b>
6.1	Positionnement de la recherche	113
6.1.1	Épistémologie et questions de recherche	113
6.1.2	La recherche-intervention (RI)	115
6.1.3	Stratégie de méthodologie mixte	116
6.2	Posture de chercheur	119
6.2.1	La communication	119
6.2.2	Posture de chercheur intervenant en psychologie du travail et des organisations	121
<b>PARTIE 4. ÉTUDES EMPIRIQUES</b>		<b>123</b>
<b>Chapitre 7. Étude exploratoire - Contextualisation organisationnelle : interroger les ressources et les exigences des salariés.</b>		<b>125</b>
8.4	Contexte théorique et questions de recherche	126
8.5	Méthodologie	127
8.5.1	Contexte et procédure	127
8.5.2	Participants	128
8.5.3	Méthode de recueil des données	128
8.5.4	Méthode d'analyse	129
8.6	Résultats	133
8.6.1	Ressources	133
8.6.2	Exigences	142
8.7	Discussion	163
<b>Chapitre 8. Étude 2 - Adaptation française de l'échelle de leadership d'empowerment d'Amundsen et Martinsen (2014).</b>		<b>173</b>
8.1	Introduction	174
8.1.1	Le leadership d'empowerment	174
8.1.2	Mesurer le leadership d'empowerment	175
8.2	Étude 2A : Traduction de l'échelle et vérification de sa structure factorielle	177
8.2.1	Participants et procédure	177
8.2.6	Résultats	179
8.3	Étude 2B : Vérification des qualités psychométriques de l'instrument	184
8.3.1	Participants et procédure	186
8.3.2	Résultats	187
8.4	Discussion	188
<b>Chapitre 9. Étude 3 - French adaptation of the Job Crafting Scale: The job Demands-Resources Perspective.</b>		<b>193</b>
9.1	Introduction	194
9.2	Methods	196
9.2.1	Participants and procedure	196
9.2.2	Measures	197
9.2.3	Data analysis	197
9.3	Results	198
9.3.1	Confirmatory factor analysis	198
9.3.2	Nomological validity	199
9.4	Discussion	201
9.4.1	Limitation and research perspectives	202

<b>Chapitre 10. Étude 4 - Modélisation des relations causales entre l'habilitation psychologique, ses antécédents socio-organisationnels, la performance individuelle et les comportements de job crafting.</b>	<b>204</b>
10.1 Introduction	205
10.2 Cadrage théorique de l'étude et hypothèses	206
10.2.1 Les ressources socio-organisationnelles et empowerment psychologique	206
10.2.2 Leadership d'empowerment et empowerment psychologique	207
10.2.3 Reconnaissance et empowerment psychologique	207
10.2.4 Perceptions de justice et empowerment psychologique	209
10.2.5 Exigences du travail et ressources socio-organisationnelles	211
10.2.6 Ressources socio-organisationnelles et comportements proactifs	211
10.2.7 Empowerment psychologique et comportements proactifs	213
10.2.8 Développement du modèle structural	214
10.3 Méthodologie	217
10.3.1 Procédure	217
10.3.2 Mode de passation et recueil des données	219
10.3.3 Échantillon	220
10.3.4 Structure du questionnaire	221
10.3.5 Ajustement des données	223
10.3.6 Analyse et traitement des données manquantes	226
10.3.7 Présentation des méthodes d'analyses	228
10.4 Résultats	234
10.4.1 Analyses préliminaires	234
10.4.2 Analyses bivariées	238
10.4.3 Résultats des analyses multivariées	246
10.4.4 Test du modèle structural	255
10.5 Discussion	258
10.5.1 Implications théoriques	259
10.5.2 Implications pratiques	263
<b>Chapitre 11. Étude 5 : Intervention job crafting : test d'une démarche quasi expérimentale en contexte écologique.</b>	<b>267</b>
11.1 Contexte et objectifs de l'étude	268
11.2 Cadrage théorique de l'étude et hypothèse	269
11.2.1 Intervention job crafting et stratégies de job crafting	269
11.2.2 Intervention job crafting, conséquences attitudinales et motivationnelles	269
11.3 Méthodologie	271
11.3.1 Présentation et lancement de la démarche	271
11.3.2 Procédure	273
11.3.3 Récolte et analyse des données	278
11.4 Résultats	282
11.4.1 Intervention job crafting et stratégies de job crafting	282
11.4.2 Analyses quantitatives	289
11.5 Discussion	298
11.6 L'induction de stratégies de job crafting par l'intervention	298
11.7 Les effets de l'intervention sur l'empowerment psychologique et l'engagement	301
11.8 Limites de l'étude et perspectives futures	303
<b>PARTIE 5. DISCUSSION GÉNÉRALE ET CONCLUSION</b>	<b>308</b>
<b>Chapitre 12. Discussion générale</b>	<b>309</b>
12.1 Objectifs et contributions de la recherche	309
12.1.1 Rappel des objectifs	309
12.1.2 Contributions théoriques et pratiques	310
12.2 Limites et perspectives futures	317
12.2.1 Limites de la recherche	317
12.2.2 Perspectives futures	318

Chapitre 13. Conclusion générale.....	326
<i>Références</i> .....	<b>328</b>
<i>Annexes</i> .....	<i>i</i>
Annexe 1. Étude 1 – Formulaire de consentement éclairé .....	ii
Annexe 2. Étude 1 – Guide d’entretien semi-directif .....	iii
Annexe 3. Étude 1 – Caractéristiques des participants et conditions de réalisation des entretiens .....	v
Annexe 4. Étude 1 – Extraits de l’entretien Manager 6 .....	vi
Annexe 5. Étude 1 – Extrait de l’entretien Agent 2 .....	ix
Annexe 6. Étude 1 – Extrait de l’entretien Manager 14.....	xi
Annexe 7. Étude 2 et 3 – Consignes et items des questionnaires .....	xii
Annexe 8. Étude 3 – Traduction des items de l’échelle de job crafting.....	xx
Annexe 9. Étude 4 : Affiche de présentation de la démarche d’enquête par questionnaire .....	xxii
Annexe 10. Étude 4 : Affiche de début d’enquête.....	xxiii
Annexe 11. Étude 4 : Questionnaire .....	xxiv
Annexe 12. Étude 4 : Restitution par infographie .....	xxxv
Annexe 13. Étude 5 : Kit de communication donné aux managers.....	xxxix
Annexe 14. Étude 5 : Formulaire de consentement libre et éclairé .....	xl
Annexe 15. Étude 5 : Questionnaire de l’étude 5.....	xli
Annexe 16. Étude 5 : Support pour identifier les Exigences et des ressources.....	xliv
Annexe 17. Étude 5 : Support pour préparer les plans personnalisés.....	xlvi
Annexe 18. Étude 5 : Questionnaire d’évaluation de la formation-action .....	xlvii
Annexe 19. CV - Portfolio .....	xlviii

# Index des tableaux

<b>Tableau 1.</b> Récapitulatif des conceptualisations du leadership d’empowerment d’après Boudrias et Bérard (2016).....	69
<b>Tableau 2.</b> Aperçu des interventions job crafting d’après Demerouti et al. (2019) et augmenté.....	107
<b>Tableau 3.</b> Tableau des caractéristiques sociodémographiques des participants (N = 36).....	128
<b>Tableau 4.</b> Guide d’entretien initial.....	129
<b>Tableau 5.</b> Récapitulatif des mots-clés associés aux exigences.....	163
<b>Tableau 6.</b> Items, dimensions d’appartenance, moyennes et écarts-types des deux échantillons.....	179
<b>Tableau 7.</b> Poids factoriels obtenus lors de l’analyse factorielle exploratoire et coefficient alpha des facteurs identifiés.....	181
<b>Tableau 8.</b> Indices d’ajustement des modèles concurrents.....	183
<b>Tableau 9.</b> Récapitulatif des hypothèses de l’étude 2B.....	185
<b>Tableau 10.</b> Matrice de corrélation entre le leadership d’empowerment, le LMX, la satisfaction au travail, les comportements d’innovation organisationnels et l’empowerment psychologique.....	188
<b>Table 11.</b> Concurrent model fit indices.....	198
<b>Table 12.</b> Descriptive statistics, bivariate correlations, and reliabilities.....	200
<b>Table 13.</b> Multiple regression effects of JC sub-dimensions on psychological empowerment, organizational innovation, and work engagement.....	200
<b>Table 14.</b> Individual effects of LMX and proactive personality on JC sub-dimensions.....	201
<b>Tableau 15.</b> Tableau des caractéristiques sociodémographiques des participants (n = 298).....	220
<b>Tableau 16.</b> Indicateurs de cohérence interne des échelles et sous échelles utilisées.....	225
<b>Tableau 17.</b> Tableau des indices d’ajustements des échelles et sous-échelles utilisées.....	226
<b>Tableau 18.</b> Tableau décisionnel de la méthode d’analyse de modélisation.....	231
<b>Tableau 19.</b> Statistiques descriptives, corrélations et alpha de Cronbach : Leadership habilitant et habilitation psychologique.....	239
<b>Tableau 20.</b> Statistiques descriptives, corrélations et alpha de Cronbach : habilitation psychologique, reconnaissance et justice organisationnelle.....	240
<b>Tableau 21.</b> Statistiques descriptives, corrélations et alpha de Cronbach : exigences et ressources socio-organisationnelles.....	244
<b>Tableau 22.</b> Statistiques descriptives, corrélations et alpha de Cronbach : habilitation psychologique, habilitation comportementale et job crafting.....	245
<b>Tableau 23.</b> Régressions linéaires multiples des dimensions de l’habilitation psychologique sur les dimensions du leadership d’empowerment.....	247
<b>Tableau 24.</b> Régressions linéaires multiples de l’habilitation psychologique sur les dimensions de la reconnaissance.....	248
<b>Tableau 25.</b> Régressions linéaires simples des dimensions de l’habilitation psychologique sur les dimensions de la justice organisationnelle.....	249
<b>Tableau 26.</b> Régressions linéaires multiples de l’habilitation comportementale sur les sous-dimensions des ressources.....	251
<b>Tableau 27.</b> Régressions linéaires multiples des comportements de job crafting sur les sous-dimensions des ressources.....	252
<b>Tableau 28.</b> Régressions linéaires multiples de l’habilitation comportementale sur l’habilitation psychologique.....	254
<b>Tableau 29.</b> Régressions linéaires multiples du job crafting sur l’habilitation psychologique.....	254
<b>Tableau 30.</b> Effet prédicteur du job crafting sur l’empowerment psychologique, médiatisé par les ressources socio-organisationnelles.....	256
<b>Tableau 31.</b> Récapitulatif des groupes expérimentaux.....	273
<b>Tableau 32.</b> Récapitulatif de la structuration des interventions.....	276
<b>Tableau 33.</b> Description de l’échantillon de la quasi-expérimentation.....	277
<b>Tableau 34.</b> Statistiques descriptives et alpha de Cronbach pour les échelles utilisées aux différents temps de mesure.....	289
<b>Tableau 35.</b> Corrélations entre l’ensemble des variables de l’étude.....	291
<b>Tableau 36.</b> Résultats de l’analyse des modèles linéaires mixtes pour la recherche de ressources sociales.....	292
<b>Tableau 37.</b> Résultats de l’analyse des modèles linéaires mixtes pour l’autodétermination.....	294
<b>Tableau 38.</b> Résultats de l’analyse des modèles linéaires mixtes pour l’impact.....	295

# Index des figures

<b>Figure 1.</b> Organisation de SNCF depuis le 1er janvier 2020 (source SNCF).....	8
<b>Figure 2.</b> Carte de l'ESV TGV Rhône-Alpes.....	11
<b>Figure 3.</b> Structure simplifiée de l'ESV TGV Rhône-Alpes .....	13
<b>Figure 4.</b> Modèle du nouveau paradigme managérial de l'ESV TGV Rhône-Alpes.....	22
<b>Figure 5.</b> Classification des dimensions du bien-être psychologique répertoriées dans la documentation (Dagenais-Desmarais, 2010, p.67) .....	41
<b>Figure 6.</b> Modèle Exigences-Ressources révisé d'après Schaufeli et Taris (2014) .....	44
<b>Figure 7.</b> Modèle Exigences-Ressources d'après Bakker et Demerouti (2014).....	45
<b>Figure 8.</b> Modèle prédictif de la santé psychologique au travail (d'après Boudrias et al., 2011 ; 2014).....	49
<b>Figure 9.</b> Continuum de l'autodétermination, issu de Amoura (2013) d'après les travaux de Sarrazin et al. (2011) et de Ryan et Deci (2000) .....	58
<b>Figure 10.</b> Les quatre pratiques de reconnaissances au travail d'après Brun et Dugas (2005).....	73
<b>Figure 11.</b> Récapitulatif des antécédents et conséquences de l'empowerment psychologique de Seibert et al. (2011) et complété .....	81
<b>Figure 12.</b> Processus du job crafting. Adapté d'après Wrzeniewski et Dutton (2001) .....	86
<b>Figure 13.</b> Processus du job crafting. Adapté d'après Tims et Bakker (2010) .....	88
<b>Figure 14.</b> Modélisation des comportements de job crafting selon la conceptualisation du JD-R (conceptualisation de Tims et al. (2012) augmenté par Demerouti et Peeters, 2018).....	90
<b>Figure 15.</b> Récapitulatif des antécédents, processus et conséquences du job crafting, d'après Zhang et Parker (2018).....	99
<b>Figure 16.</b> Classification des interventions basées sur le modèle JD-R (d'après Bakker et Demerouti, 2014).....	100
<b>Figure 17.</b> Modèle de l'apprentissage expérientiel Lewinien, d'après Kolb (1984) .....	104
<b>Figure 18.</b> Récapitulatif des études et des objectifs et des techniques utilisées .....	118
<b>Figure 19.</b> Chronologie de la thèse : étude 1.....	125
<b>Figure 20.</b> Présentation du processus itératif de la méthode d'AT (King, 2012 ; adapté pour notre recherche).....	131
<b>Figure 21.</b> Présentation du modèle initial apriori.....	133
<b>Figure 22.</b> Récapitulatif des mots-clés associés aux ressources .....	142
<b>Figure 23.</b> Répartition moyenne des exigences et ressources évoquées par les participants. ....	164
<b>Figure 24.</b> Synthèse explicative des liens repérés entre les exigences, les ressources et leurs conséquences socio-organisationnelles .....	166
<b>Figure 25.</b> Chronologie de la thèse : étude 2.....	173
<b>Figure 26.</b> Modèle final de 18 items à 2 facteurs de l'adaptation française de l'échelle de leadership d'empowerment.....	184
<b>Figure 27.</b> Chronologie de la thèse : étude 3.....	193
<b>Figure 28.</b> Final 21-item four-factor structural model of the French adaptation of the JC scale from the perspective of the job demands-resources model. ....	199
<b>Figure 29.</b> Chronologie de la thèse : étude 4.....	204
<b>Figure 30.</b> Représentation graphique des principales hypothèses de l'étude. ....	214
<b>Figure 31.</b> Modèle hypothétique en équations structurales des antécédents socio-organisationnels et des conséquences sur le comportement proactif de l'habilitation psychologique.....	216
<b>Figure 32.</b> Moyenne des scores d'habilitation psychologique en fonction du niveau hiérarchique .....	235
<b>Figure 33.</b> Moyenne des scores de leadership d'empowerment en fonction du niveau hiérarchique.....	236
<b>Figure 34.</b> Synthèse des résultats des régressions linéaires simples entre les sous-dimensions des ressources et l'habilitation psychologique .....	249
<b>Figure 35.</b> Synthèse des résultats des régressions linéaires entre les exigences et les ressources.....	250
<b>Figure 36.</b> Synthèse des résultats des régressions linéaires entre les ressources socio-organisationnelles et les comportements proactifs. ....	253
<b>Figure 37.</b> Résultats du modèle structural .....	257
<b>Figure 38.</b> Protocole expérimental de l'étude .....	274
<b>Figure 39.</b> Comparaison des scores de recherche de ressources sociales en fonction de la situation expérimentale au cours du temps. ....	293
<b>Figure 40.</b> Comparaison des scores d'autodétermination en fonction de la situation expérimentale au cours du temps.....	296
<b>Figure 41.</b> Comparaison des scores d'impact en fonction de la situation expérimentale au cours du temps. ....	296

## Liste des abréviations

Abréviations et sigles liées au contexte SNCF

ACM	Agent du service Commercial Moniteur
ASCT	Agent de Service Commercial à bord des Trains (Appelés « contrôleurs »)
ARV	Assemblage des Recettes Vente
BCC	Bureau de Contrôle Comptable
CPS	Commande du PerSonnel
CPST	Commande du PerSonnel Train
DET	Directeur d'Établissement
DPX	Dirigeant de ProXimité (Manager de proximité)
DUO	Dirigeant d'Unité Opérationnelle
EIA	Entretien Individuel Annuel
ESV TGV RA	Établissement de Service aux Voyageurs TGV Rhône-Alpes
GIR	Gratification Individuelle de Résultat
INOUI	Nouvelle marque de SNCF pour le transport à grande vitesse
NRC	Nouvelle Relation Client
OUIGO	Marque à bas coût de SNCF pour le transport à grande vitesse
OùRA	TER en région Rhône-Alpes
OS	Organisations Syndicales
RH	Ressources Humaines
QVT	Qualité de Vie au Travail
PR	Position de Rémunération
RC	Rupture de Correspondance
RCAD	Relation Client À Distance
RET	Responsable Équipe Train (Manager de proximité)
RHR	Repos Hors Résidence
RPA	Rendez-vous Professionnel Annuel
SNCF	Société Nationale des Chemins de Fer
TER	Train Express Régional
TGV	Train Grande Vitesse
TGVair	Équipe de vente chargée des correspondances Train-Avion
UO	Unité Opérationnelle

## Abréviations et sigles liées aux théories, méthodes et analyses

AFC	Analyse Factorielle Confirmatoire
AFE	Analyse Factorielle Exploratoire
ANOVA	Analysis Of Variance
AT	Analyse par Template
AVE	Average Variance Extracted
BACON	Blocked Adaptative Computationally Efficient Outlier Nominator
CB-SEM	Covariance-Based Structural Equation Modeling
CD	Coefficient of Determination
CFI	Comparative Fit Index
COR	théorie de la COnservation des Ressources
GC	Groupe Contrôle
GE	Groupe Expérimental
HP	Habilitation Psychologique
KMO	Test de Kaiser-Mayer-Olkin
LMX	Leader-Member eXchange
MAD	Median Absolute Deviation
MAR	Missing At Random
MLM-MR	Modèle Linéaire Mixte à Mesures Répétées
PLS(c)-SEM	(consistent) Partial Least Square - Structural Equation modeling
REML	REstricted Maximum Likelihood
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
STATA	Logiciel d'analyse statistique
TLI	Tucker Lewis Index
VIF	Variance Inflation Factor



*À Doris,*

*À Rabha,*

*À Odette,*

*À mes parents, Jamila et Frank,*

*À ma sœur,*

# Introduction

« L'individu moyen éprouve une aversion inhérente pour le travail, qu'il fera tout pour éviter. En raison de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, pour qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels. L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout » (notre traduction<sup>1</sup>, McGregor, 1960, p. 28-29)<sup>2</sup>. La théorie X de McGregor dépeint une vision du management qui semble perdurer au sein des entreprises françaises. Pourtant, en France et dans la plupart des pays européens, la sphère professionnelle a connu de profondes mutations lors du siècle dernier. Face à une instabilité croissante des environnements de travail et face aux aspirations des collaborateurs en termes d'épanouissement, de reconnaissance et d'autonomie, les pratiques managériales dites directives et autoritaires sont de plus en plus remises en question. En conséquence, certaines organisations tentent d'opérer un pas de côté et à s'insérer, cette fois-ci, dans le courant de la théorie Y de McGregor (1960). Celle-ci envisage un management moins autoritaire et plus participatif. Les collaborateurs quant à eux sont de plus en plus impliqués dans la gestion et le fonctionnement de l'organisation.

Cette transition est souhaitée au sein d'un Établissement de Services aux Voyageurs TGV en région Rhône-Alpes de l'entreprise SNCF. Cet établissement a accueilli cette recherche dans le cadre d'une convention de recherche industrielle de formation par la recherche (CIFRE). Cette thèse tente de répondre à une commande du comité de direction qui souhaite développer un nouveau paradigme managérial marqué par un *leadership* habilitant porteur de motivation et de sens, mais aussi par le développement du pouvoir d'agir et d'un pouvoir faire des salariés en relation de service. Ce nouveau paradigme managérial a pour finalité l'amélioration du bien-être des salariés et l'amélioration de la performance au service des clients dans un contexte d'ouverture imminente à la concurrence.

---

<sup>1</sup> “The average human being has an inherent dislike of work and will avoid it if he can. Because of this human characteristic of dislike of work, most people must be coerced, controlled, directed, threatened with punishment to get them to put forth adequate effort toward the achievement of organizational objectives. The average human being prefers to be directed, wishes to avoid responsibility, has relatively little ambition, wants security above all.”

<sup>2</sup> Les normes APA 7<sup>e</sup> édition ont été adaptées en français selon les recommandations de l'Université de Montréal : <https://bib.umontreal.ca/citer/styles-bibliographiques/apa>

Cette recherche tente de répondre à deux objectifs principaux. Il s'agit tout d'abord d'identifier les caractéristiques socio-organisationnelles qui favorisent le développement de la motivation et du pouvoir d'agir des salariés. Mais nous cherchons aussi à développer et tester des interventions auprès des salariés pour développer leur motivation et leur pouvoir d'agir. En nous inscrivant dans le paradigme de la recherche-intervention et nous ancrant dans les théories des ressources (Bakker et Demerouti, 2007 ; Hobfoll, 2011), ce travail de thèse étudie les relations théoriques existantes entre les ressources socio-organisationnelles telles que la reconnaissance au travail ou le *leadership* par exemple et le développement de l'*empowerment* psychologique des salariés (Spreitzer, 1995). Ce travail de thèse envisage aussi un examen des relations qui peuvent être repérées entre des comportements de remodellement du travail (*job crafting* ; Tims et Bakker, 2010) et la façon dont ils peuvent influencer positivement le développement de l'*empowerment* psychologique des salariés. Mais encore, nous avons fait le choix de mettre ces relations théoriques à l'épreuve de l'expérimentation en contexte écologique.

Dans la **partie 1**, nous précisons le contexte de l'entreprise et plus particulièrement celui de l'Établissement de Services aux Voyageurs TGV en région Rhône-Alpes, dans lequel cette thèse prend place. Les enjeux de l'entreprise relatifs à l'ouverture à la concurrence y seront développés. Le projet de transformation managériale de l'établissement, cherchant à répondre à la future ouverture à la concurrence et à l'anticiper, sera aussi succinctement présenté. Cette partie sera l'occasion de décrire comment notre projet de thèse s'ancre et contribue à ce projet de transformation et permettra aussi de situer nos objets de recherche.

Dans un second temps, nous développerons les ancrages théoriques mobilisés dans cette thèse (**partie 2**). Cette partie est composée de trois chapitres. Le projet de transformation managériale de l'établissement a pour ambition de développer la Qualité de Vie au Travail des salariés. Le chapitre 3 proposera de développer les enjeux relatifs à la QVT et expliquera pourquoi il nous semble nécessaire de glisser vers des cadres conceptuels davantage enracinés dans les connaissances scientifiques. Nous y développerons alors les principaux modèles du bien-être psychologique au travail et orientés vers le développement des ressources des salariés. Afin de développer ces ressources et l'*empowerment* psychologique des salariés, deux perspectives peuvent être envisagées. La première est une approche ascendante et représente les pratiques que peut mettre en place l'organisation pour atteindre ces objectifs. Dans cette lignée, le chapitre 4 développera le concept d'*empowerment*. La deuxième approche est ascendante, elle propose que les salariés puissent eux-mêmes développer leurs ressources socio-

organisationnelles par le biais de comportements de *job crafting*. Ce concept et ses implications théoriques, pratiques et interventionnelles seront développés dans le chapitre 5.

Dans la **partie 3**, nous développerons davantage le positionnement de cette recherche. Nous précisons nos questions de recherche ainsi que la méthodologie mise en œuvre pour y répondre. Nous expliquerons aussi notre positionnement de chercheur en psychologie du travail et des organisations et comment nous avons organisé cette recherche au sein d'une population de salariés peu sensibilisés à la recherche en Sciences Humaines et Sociales.

La **partie 4** est composée de cinq chapitres qui présentent les études réalisées au cours de ce travail de thèse. Nous y présenterons les trois études réalisées sur notre terrain d'étude portant sur l'identification des ressources et exigences des salariés (chapitre 7), la modélisation des relations causales entre ces ressources, l'*empowerment* psychologique, la performance individuelle et les comportements de *job crafting* (chapitre 10) et sur l'intervention *job crafting* réalisée auprès de salariés volontaires (chapitre 11). Nous présenterons aussi deux études réalisées en dehors de l'entreprise partenaire, qui avaient pour objectifs de traduire et de valider en français deux échelles de mesures nécessaires aux études réalisées au sein de l'entreprise. Il s'agissait de l'échelle de *leadership d'empowerment* développée par Amundsen et Martinsen (2014) (chapitre 8) et de l'échelle des comportements de *job crafting* développée par Tims et al. (2012) (étude 9). Chacun de ces chapitres présentera les questions posées ou les hypothèses formulées ainsi que la méthodologie mise en œuvre. Les résultats y seront présentés et discutés.

Enfin, la **partie 5** sera consacrée à la discussion générale des résultats de ce travail de thèse. Les principaux apports des études réalisées seront exposés, tout comme leurs limites. Nous présenterons aussi les perspectives de recherche et d'interventions qu'ouvrent nos résultats. Une conclusion générale sera proposée dans le dernier chapitre de cette thèse.



# **PARTIE 1.**

## **CONTEXTE DE LA RECHERCHE**

Dans cette partie, nous présenterons le contexte organisationnel dans lequel a eu lieu ce travail doctoral réalisé dans le cadre d'un contrat CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche) au sein du groupe SNCF. Il a eu lieu à l'Établissement de Service aux Voyageurs TGV Rhône-Alpes responsable du service aux voyageurs et de l'activité TGV dans cette région. Nous allons présenter cette entreprise ainsi que l'établissement dans lequel s'est déroulée cette thèse entre le 14 mars 2018 et le 13 juin 2021. Nous décrirons l'organisation de l'établissement, son rôle au sein du transport de voyageurs français et ses spécificités. Nous présenterons, aussi, le projet de transformation managériale initié par l'établissement, ses enjeux et ses objectifs, qui ont motivé la réalisation de cette thèse. Enfin, nous précisons la demande initiale formulée à propos de ce projet de thèse et nous expliquerons comment nous avons défini nos objets de recherche.



# Chapitre 1. Présentation du périmètre organisationnel

*« La SNCF c'est comme l'armée avec la discipline en plus »*

Général de Gaulle/Louis Gallois, président de SNCF (1996-2006)

## 1.1 Présentation de SNCF

### 1.1.1 SNCF : un groupe historique

Née de la fusion des cinq grandes compagnies ferroviaires de France, la Société nationale des chemins de fer français (SNCF) est créée le 1er janvier 1938 en application du décret-loi de 1937. Elle est aujourd'hui l'un des principaux groupes mondiaux de transport de voyageurs et de logistique de marchandise (RSE SNCF, 2017). Le Groupe SNCF est déployé sur l'ensemble des continents, soit plus de 120 pays ; il est composé de 275 000 salariés, pour un chiffre d'affaires qui s'élève à près de 39Mds d'euros (Rapport financier SNCF, 2020). Grâce à ses produits et ses filiales, SNCF se positionne sur les principales activités de la mobilité ferroviaire : le transport l'urbain et le périurbain (Keolis), le transport régional (TER, Transilien, Intercités), le voyage à grande vitesse et longue distance en France (inOUI, OUIgo) ainsi qu'en Europe (Eurostar, Thalys, Lyria) et le transport de marchandises (Fret, Geodis). En France, près de 15 000 trains circulent par jour sur le réseau ferré, dont 11 000 qui acheminent 4 000 000 de clients quotidiennement. Sa responsabilité va au-delà du seul transport puisque SNCF est aussi en responsabilité des infrastructures et de nombreux actifs : réseaux ferrés, gares et patrimoine immobilier, ce qui la place de fait, en situation de monopole naturel sur l'activité ferroviaire française.

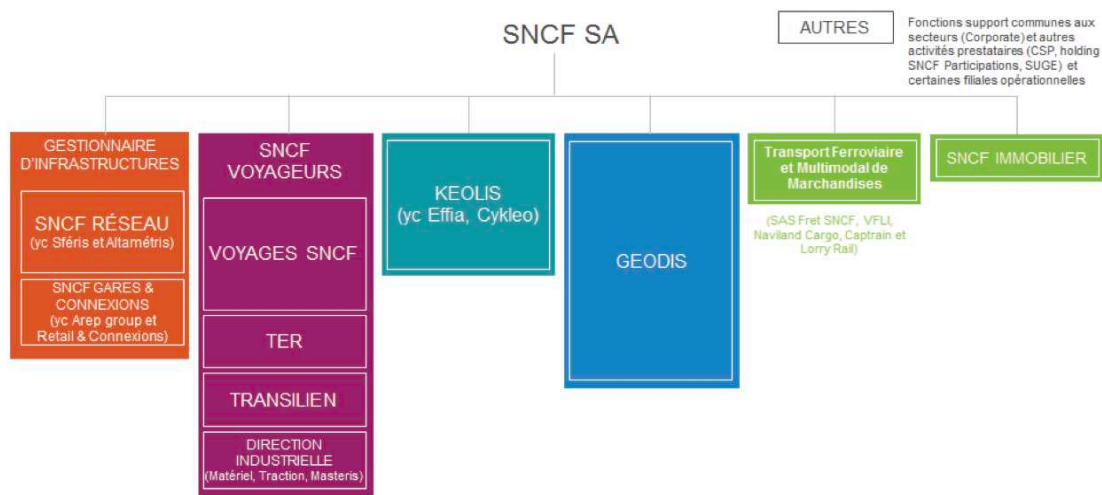
### 1.1.2 Du monopole à la libéralisation du rail : quels changements pour quels enjeux ?

Or, SNCF n'est pas vouée à conserver ce monopole. Dès 1991, la directive 91/440/CEE cristallise la mise en concurrence du secteur ferroviaire européen. Par la suite, les quatre « paquets ferroviaires », déployés à l'échelle européenne et s'échelonnant de 2001 à 2016,



concrétisent l'organisation de la libéralisation du rail européen en encadrant et en organisant les infrastructures, l'ouverture à la concurrence du fret ferroviaire et puis plus récemment, l'ouverture à la concurrence du transport de voyageurs. La dernière restructuration en date, « le nouveau pacte ferroviaire » de 2018, impulsé par le gouvernement Édouard Philippe, avait pour vocation de préparer SNCF à la mise en concurrence effective du ferroviaire français. SNCF, alors composée de trois EPIC (Établissement Publics à caractère Industriel et Commercial) depuis 2015 est devenue le 1<sup>er</sup> janvier 2020, une SA (Société Anonyme) à capitaux publics afin de disposer d'un statut juridique compatible avec l'ouverture à la concurrence. Ce changement n'a pas été anodin pour les salariés de SNCF. Le monopole naturel de SNCF sur l'activité ferroviaire française était justifié au nom du service public. Ce basculement, certes préparé depuis de nombreuses années, mais aujourd'hui effectif, remet en question, d'après les salariés, ce statut d'entreprise publique et implique aussi une remise en question de leurs convictions, de leurs valeurs en lien avec leur attachement relatif à leur statut professionnel et le sens qu'ils donnent à leur travail. En conséquence, de nombreux mouvements sociaux sont nés, dégradant un peu plus un climat social déjà abîmé.

**Figure 1.** Organisation de SNCF depuis le 1er janvier 2020 (source SNCF)



Ces 30 dernières années, SNCF a été relativement active pour anticiper la future ouverture à la concurrence. De nombreux projets ont alors été lancés par la direction nationale de l'entreprise pour préparer ce futur contexte concurrentiel et se positionner comme un acteur central de la mobilité française. Cette préparation est d'autant plus importante que SNCF semble entretenir une relation très ambivalente avec l'opinion publique. Auparavant, SNCF était perçue comme

fleuron national, dans les années 1950, avec le développement de la première ligne à grande vitesse reliant Paris et Lyon et son produit phare : le TGV. Depuis, la relation entre SNCF et les Français s'est largement détériorée. Aujourd'hui, SNCF est critiquée sur de nombreux points par les pouvoirs publics français et par les citoyens. Tout d'abord, le groupe SNCF fait face à une situation financière très dégradée avec une dette s'élevant à plus de 60 milliards d'euros en 2019. Le « nouveau pacte ferroviaire » mentionné précédemment prévoit une récupération de cette dette à hauteur de 35 milliards d'euros par l'État. Parallèlement et malgré les évolutions constatées ces dernières années, l'entreprise est régulièrement invectivée sur le retard de ses trains dans un contexte où les tarifs des billets augmentent régulièrement. Enfin, la dernière critique est axée directement sur les ressources humaines, les « cheminots<sup>3</sup> », à propos de la quantité des mouvements de grève au sein de l'entreprise. Un article de la radio RTL, paru en ligne en 2019, précisait alors que depuis 1947, soit depuis 72 ans, l'entreprise SNCF n'avait pas connu une seule année sans mouvement social.

Pour faire face à ce nouvel environnement concurrentiel et en lien avec ce que Bobillier-Chaumon et al. (2010) appellent la redécouverte des clients par les organisations, SNCF a opéré un véritable basculement en affirmant une stratégie d'entreprise « orientée client » (Collard, 2010). Parmi les projets les plus connus, nous retrouvons la création des « agents d'ambiance », le déploiement d'une gestion décentralisée et « par activité », le projet « Cap Client » et les projets d'« humanisation » des gares et des trains en Île-de-France à la fin des années 1990. Tout au début du 21<sup>e</sup> siècle, le métier de l'Escale – que nous détaillerons ultérieurement – s'est déployé et généralisé dans les gares avec un objectif clair d'amélioration de la qualité de service ; les démarches qualité se sont elles aussi multipliées. Enfin, SNCF a développé de nouvelles structures pour préparer l'ouverture à la concurrence, comme « Gare & Connexion » (pour une revue plus complète, voir Collard, 2012). Plus récemment, l'entreprise a déployé son offre de train à grande vitesse *lowcost*, appelée OUIGO tout en généralisant aussi la limitation de la hausse des billets de train sur son offre « grande vitesse » (INOUI). Elle a aussi formé l'ensemble de son personnel *en relation de service (front office)* à la Nouvelle Relation Client (NRC). Il ne s'agit pas d'un coup d'essai pour l'entreprise puisque cette démarche avait vu le jour en 2007 pour les métiers, alors naissants, de l'« Escale » (Collard, 2010). Remise au goût du jour et étendue aux autres métiers de la relation de service chez SNCF, la NRC a pour ambition, avec l'arrivée du produit TGV INOUI, d'installer « une nouvelle promesse client »

---

<sup>3</sup> Tous les salariés SNCF ne sont pas « cheminots ». Ce terme renvoie à un contrat et un statut particulier offrant certaines spécificités socio-économiques pour les salariés. Depuis le 1er janvier 2020, le recrutement au statut de cheminot est supprimé.

(SNCF, 2017). L'expérience client doit alors être enrichie par cinq «attitudes de service» prescrites aux salariés, à savoir, être : attentif, bienveillant, positif, proactif et attentionné. Tous ces projets positionnent le client au centre de la stratégie de l'entreprise. Enfin, au second semestre 2020, le projet « TOUS SNCF » a vu le jour sous l'impulsion du nouveau président de SNCF, Jean-Pierre Farandou. Ce projet représente une démarche coconstruite avec l'ensemble des salariés, partant des réalités du terrain afin de rétablir la fierté et la confiance de tous les employés de l'entreprise. Symbolisé par une maison, le projet d'entreprise positionne la satisfaction et les relations clients comme principal objectif. En revanche et contrairement aux projets cités précédemment, « TOUS SNCF » ne dissocie pas la satisfaction des clients, la satisfaction des salariés et leur engagement. Nous arrêterons ici le bref rappel social et historique. Celui-ci n'ambitionnait pas d'être exhaustif. Il proposait simplement de préciser le contexte de l'entreprise dans lequel nous avons évolué ces quatre dernières années et les enjeux auxquels elle fait face.

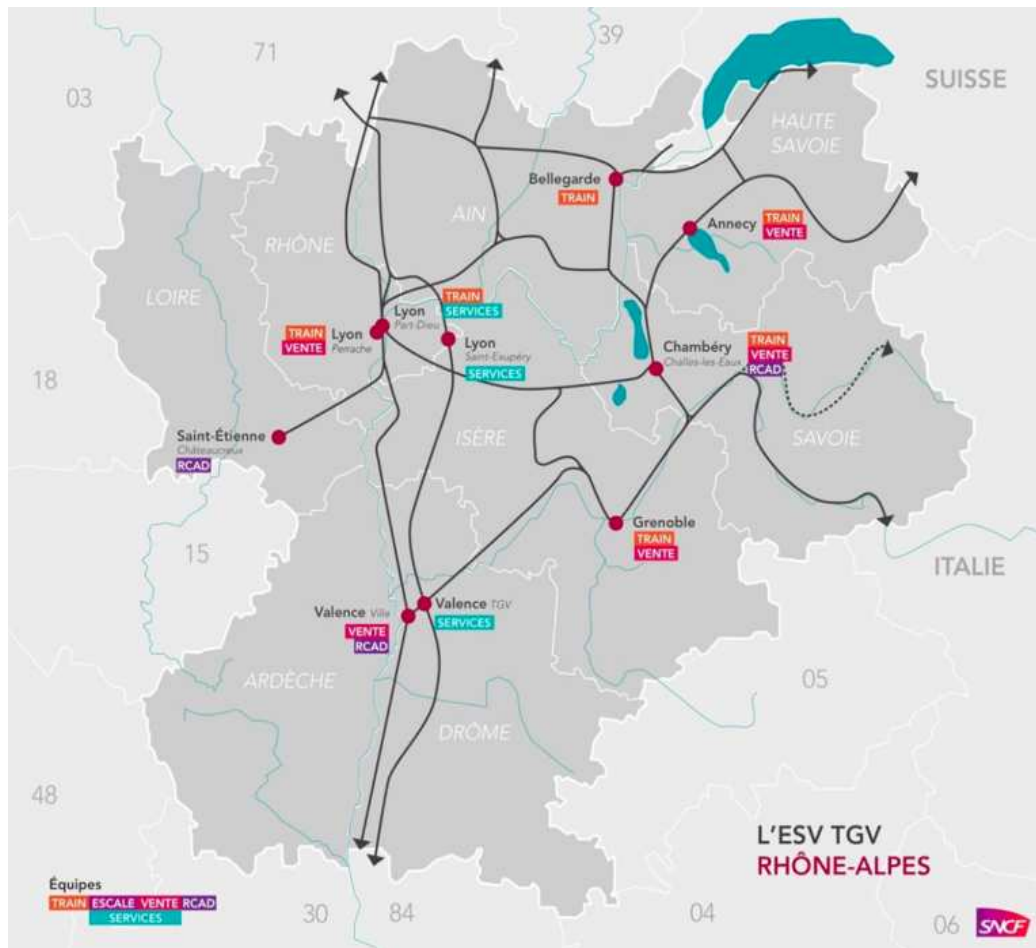
## **1.2 Présentation de l'ESV TGV RA**

### **1.2.1 L'activité TGV en région Rhône-Alpes**

Cette thèse a été réalisée dans la branche SNCF VOYAGEURS, en responsabilité du transport de voyageurs. Celle-ci est décomposée en plusieurs sous-directions dont VOYAGES SNCF qui pilote l'activité TGV (Train à Grande Vitesse) sur laquelle prend place notre intervention. Cette activité est centralisée à Paris et découpée en quatre zones : le nord, l'est, le sud-ouest et le sud-est. Parfois appelées « AXE » ou « *business unit* », elles sont en totale gestion de l'ensemble des services et du trafic de trains à grande vitesse sur les sillons de lignes ferroviaires dont elles ont la charge. Chaque AXE est composé d'ESV TGV (Établissement de Service aux Voyageurs TGV) et délègue à ces derniers la gestion sur un périmètre plus restreint, à l'échelle régionale. Ce travail de thèse a donc été réalisé au sein de l'ESV TGV en région Rhône-Alpes sur l'AXE TGV sud-est, dont les deux sièges sont basés à Lyon. Pour permettre au lecteur de situer plus précisément le périmètre et les enjeux, l'Axe TGV sud-est fait circuler 300 TGV quotidiennement, 85 gares sont desservies et 6 000 salariés y travaillent pour un chiffre d'affaires d'environ 1,8 milliard d'euros en 2018. En ce qui concerne les voyageurs, ce sont 80 000 clients qui circulent sur l'AXE quotidiennement en période normale et jusqu'à 150 000 par jours en période de forts trafics (ponts et vacances scolaires). Quant à l'ESV TGV Rhône-Alpes, il est présent sur sept villes dans la région et près de 950 salariés y travaillent

aujourd'hui<sup>4</sup>. L'établissement, dont l'ensemble des lieux d'implantation sont présentés dans la Figure 2, est un établissement qui a la charge de l'ensemble du parcours client en région Rhône-Alpes : vente du billet de transport, accueil des clients, transport et service après-vente.

*Figure 2. Carte de l'ESV TGV Rhône-Alpes*



Cet établissement est particulièrement important dans un contexte d'ouverture à la concurrence. En effet, il est le premier ESV de France en matière de chiffre d'affaires. Nous y retrouvons la gare Lyon Part-Dieu, première gare d'Europe en ce qui concerne le nombre de correspondances avec des gares françaises et européennes. Il a, en partie, la charge de la ligne historique Paris/Lyon, qui est à ce jour la ligne ferroviaire la plus empruntée d'Europe. Il se démarque aussi par la typologie variée de ses clients. La ligne Paris-Lyon est très empruntée par les clients professionnels. Ensuite, l'établissement organise aussi l'activité ferroviaire sur les lignes alpines où la fréquentation bat son plein lors des périodes hivernales pour accéder aux domaines

<sup>4</sup> 1400 salariés en mars 2018, au début de cette thèse.

skiabiles des Alpes françaises. De plus, plusieurs futurs concurrents ont explicitement manifesté leur souhait de se positionner sur des lignes gérées par l'ESV TGV Rhône-Alpes et notamment la ligne Paris/Lyon. L'arrivée de la concurrence était initialement prévue pour le second semestre 2020, mais elle a été retardée en réponse au contexte sanitaire relatif à la Covid-19. L'implantation de ces opérateurs concurrentiels sur les lignes gérées par l'ESV TGV Rhône-Alpes doit être effective au cours de l'année 2021. L'ensemble de ces éléments font de cet établissement un véritable pilier stratégique dans la « conquête des clients ».

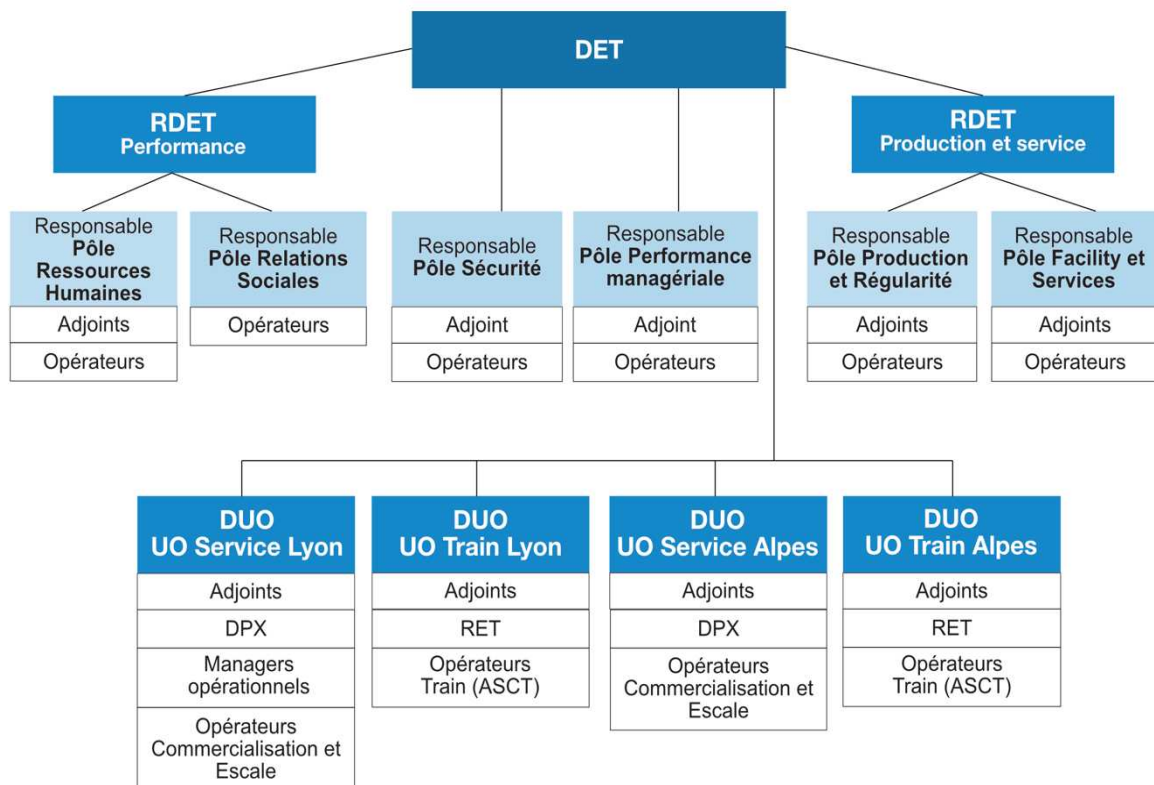
Dans ce multiple contexte, à la fois d'ouverture à la concurrence et de climat social dégradé, l'AXE TGV Sud-Est a mandaté la direction de l'ESV TGV Rhône-Alpes en 2017 pour mettre en œuvre une transformation managériale au service de la performance économique, de l'amélioration du service rendu au client, mais également au service de l'engagement et du bien-être des salariés. C'est précisément dans ce cadre que notre intervention a été requise. Dans la suite, nous présenterons l'organisation formelle de l'établissement ainsi que ses métiers de la relation client et de management sur lesquels porte principalement notre travail. Enfin, nous exposerons les principales caractéristiques du projet de transformation managériale et comment ce travail de thèse s'y insère.

### 1.2.2 Organisation formelle de l'ESV TGV Rhône-Alpes

La structure de l'établissement peut être décrite comme une organisation mécaniste telle que proposée en 1989 par Mintzberg. L'établissement est dirigé par un DET (Directeur d'Établissement) épaulé par deux adjoints (RDET) qui se répartissent, ensemble, la gestion de « pôles transverses ». Ces derniers organisent et standardisent l'activité des opérationnels et réalisent aussi des tâches liées à l'accompagnement et au soutien ses salariés. Composés d'un responsable, d'un adjoint et de spécialistes, ces pôles représentent donc à la fois la technostucture et les fonctionnels supports. Nous y retrouvons les pôles suivants : « ressources humaines », « relations sociales », « services, production et régularité », le pôle « sécurité » et le pôle « performance managériale ». Ils sont centralisés à Lyon au siège de l'établissement. Le centre opérationnel est encadré par une importante ligne hiérarchique descendante allant du DET jusqu'aux opérateurs. Ces derniers sont répartis au sein de quatre Unités Opérationnelles (UO) en fonction, à la fois, de leur localisation sur le périmètre géographique et de la typologie des métiers exercés. Nous retrouvons alors deux grandes familles d'UO. Celles qui gèrent l'activité « SOL » (Commercialisation, escale, relation client à distance) et celles qui gèrent l'activité « BORD » (Service commercial à bord des trains). Ces unités sont pilotées par des

DUO (Dirigeant d'Unité Opérationnelle) et d'un adjoint (RDUO). Ils encadrent une vingtaine de managers de proximité. Ces derniers sont appelés DPX (Dirigeant de proximité) pour l'activité « SOL » ou RET (Responsable équipe train) pour l'activité « BORD ». La Figure 3 propose un schéma simplifié de la structure de l'ESV TGV Rhône-Alpes.

**Figure 3.** Structure simplifiée de l'ESV TGV Rhône-Alpes



### 1.2.3 Les métiers de l'opérationnel au sein de l'ESV TGV Rhône-Alpes

#### 1.2.3.1 Rôles et missions du « management »

DPX et RET ont vu depuis quelque temps leurs rôles évoluer et se transformer. Auparavant, l'ensemble de leurs missions étaient insérées dans une logique gestionnaire techno-bureaucratique et *lean* de l'entreprise ; un fonctionnement « *command and control* » leur était donc prescrit par l'organisation. L'analyse des fiches de poste permet d'identifier que le « contrôle », la « vérification », l'« évaluation » et le suivi du « *reporting* » (performance et veille sécurité) composent une grande partie de leurs tâches. Leurs autres missions sont orientées vers le management de l'équipe, la réalisation des entretiens obligatoires, le suivi de

la formation des équipes et dans une moindre mesure, le développement de la qualité de vie au travail (QVT). Même si leurs tâches sont relativement précises, l'activité de management, dans ces contextes, est largement reliée à l'opérationnel et aux imprévus quotidiens. Ils composent alors avec les compressions budgétaires, l'omniprésence des règles, les injonctions contradictoires et les aléas (Codo, 2013). Aujourd'hui, ces missions n'ont pas changé, mais à celles-ci, vient se superposer un nouveau paradigme managérial orienté par le développement de l'autonomie et de la responsabilisation des salariés. Souhaitée par la direction de l'établissement, cette nouvelle conceptualisation du management est pensée à travers un projet de transformation managériale que nous développerons dans le Chapitre 2.

Chaque manager de proximité est responsable d'une équipe de 15 à 30 salariés opérationnels. Nous présenterons ces différents métiers opérationnels dans la suite. Pour les DPX, l'activité de management s'effectue sur site, en gare. En revanche, pour les RET, le management est nécessairement réalisé à distance et ponctuellement en présence, à bord des trains. En fonction de la taille de leurs équipes, certains managers de proximité sont suppléés par des adjoints (ADPX). En revanche, cette configuration ne peut être repérée que sur le périmètre « SOL ». Nous pouvons aussi identifier un autre cas particulier, celui du périmètre lyonnais. Les gares lyonnaises sont caractérisées par un très important flux de client. Par conséquent, les équipes opérationnelles y sont très nombreuses. Ainsi à Lyon, des managers opérationnels font l'interface entre les agents opérationnels et les managers de proximité. Ces managers opérationnels coordonnent l'activité des agents opérationnels sur les créneaux horaires qui leur sont attribués.

### 1.2.3.2 Les fonctions opérationnelles

Les salariés opérationnels de l'ESV sont principalement des agents en relation de service répartis en quatre grandes familles de métiers : la commercialisation, l'escale, la relation client à distance (RCAD) et le train. Les trois premières sont considérées être des métiers dits du « SOL ». La dernière est un métier du « BORD ». Elle a la particularité, sur l'établissement, d'être la seule famille de métier dont le travail se fait à bord des trains et dont le management se fait en partie à distance. L'ensemble de ces métiers sont des emplois postés organisés, pour la plupart, en 2/8<sup>5</sup>. Voici une description succincte de ces métiers et de leurs principales missions prescrites :

---

<sup>5</sup> Le travail en 2/8 est une forme de travail posté où deux équipes se succèdent par roulement de huit heures consécutives pour assurer un fonctionnement durant 16h sur une journée.

- **La commercialisation** : Les agents de la commercialisation ont pour principales missions la vente et le conseil sur les produits TGV. Leur rôle consiste donc à vendre des voyages en TGV. Ils doivent donner au client toutes les informations nécessaires pour la suite de leurs parcours en valorisant les interfaces digitales et dématérialisées de SNCF (Bornes libre-service, applications mobiles, sites internet...). Enfin, ils réalisent également de la prescription sur certains produits commerciaux (cartes de réduction, produits destinés aux clients professionnels...).
- **L'escale** : les agents sont localisés dans les gares et sur les quais. En gare, ils ont la charge de « l'accueil embarquement », à savoir, un premier contrôle des titres de transport avant l'accès aux quais. Ils sont aussi responsables de la transmission des informations aux clients en gare (retards, quais attribués aux trains et situation perturbée). Enfin, ils assurent la prise en charge des situations perturbées et trouvent des solutions de continuité de voyage pour les clients en rupture de correspondance (train, hôtel, taxis...). À quai, les agents d'escale sont aussi responsables de l'« information voyageur » et ils effectuent, de plus, un réel travail de coordination avec les métiers du « BORD » (ASCT) lors des procédures de sécurité de départ des trains. La commercialisation et l'escale forment ensemble les équipes « service », en bleu sur la Figure 2.
- **RCAD** : Ces salariés sont localisés dans des centres d'appels proches des principales gares de l'établissement. Leurs missions sont la vente, le suivi des dossiers et la gestion des réclamations. En revanche, la politique de l'entreprise quant au développement de l'autonomie et de la mise au travail des clients se concrétise par une diminution de l'activité de vente par les salariés de SNCF au profit des outils numériques. Ainsi les principales tâches de ces salariés consistent dans l'identification du besoin du client (conseil, annulation de billet, situation perturbée...) et la proposition d'une solution pertinente par téléphone, par mail et sur les réseaux sociaux.
- **Le Train** : Les agents du service commercial des trains (ASCT) communément appelés les « contrôleurs » sont les responsables à bord des TGV. Leurs missions sont connues et diffusées par le sigle « 4S » : sécurité, sûreté, service et sauvegarde des recettes. Leurs missions sont donc multiples. Avant le départ du train, les ASCT réalisent plusieurs rondes afin de vérifier l'état des éléments matériels, électriques et de confort du train. Ils sont aussi, par ailleurs, les responsables des départs des trains. Pendant le voyage et en communication avec le conducteur, ils sont les chefs de bord



en charge de la sécurité et de la sûreté des clients. Leur troisième mission est la réalisation d'opérations de contrôle des titres de transport, des justificatifs de réductions et le cas échéant, des opérations de régularisation des clients. Enfin, les tâches des ASCT sont de plus en plus orientées vers la qualité du service rendu à bord des trains au détriment du contrôle.

## Résumé du chapitre 1

\* \* \*

Ce chapitre proposait une présentation succincte de l'organisation et des activités de l'entreprise partenaire. Il développait davantage la structuration de l'établissement, où a été réalisée cette thèse, ainsi que ses principales activités.

SNCF est un des principaux groupes mondiaux de transport de voyageurs (ferroviaire). En France, les trains de l'entreprise transportent près de 4 000 000 de clients par jour. Jusqu'à présent considérée comme un service public français, l'entreprise doit se préparer à l'ouverture imminente à la concurrence européenne. Ce changement est prévu depuis de nombreuses années. En conséquence, depuis plusieurs dizaines d'années, SNCF oriente sa stratégie vers la satisfaction et l'amélioration de l'expérience client.

Cette thèse a été réalisée au sein d'un établissement de SNCF en région Rhône-Alpes. Cet établissement est responsable de l'activité et du service Train à Grande Vitesse (TGV) sur cette région. Sa structure peut être décrite comme une organisation mécaniste. Le socle opérationnel est organisé en unités géographiques et par activités. Au nombre de quatre, ces unités opérationnelles pilotent l'activité à bord des trains, la vente des titres de transport, l'accueil en gare, le service et la réclamation après-vente. Les agents en relation de service travaillent sur des emplois postés souvent en 2/8. Les managers de proximité encadrent une vingtaine de salariés opérationnels. Le reste de l'établissement est composé de pôles « fonctionnels » qui standardisent et régulent l'activité des opérationnels au contact des clients.

Ses caractéristiques (nombre de voyageurs, lignes ferroviaires utilisées, typologie des clients...), en font un établissement particulièrement important dans un contexte d'ouverture à la concurrence. Pour y faire face, les rôles de ces salariés sont amenés à évoluer. La direction de l'établissement souhaite, en effet, mettre en œuvre une transformation managériale pilote au service de la performance économique, de l'amélioration du service rendu au client, mais aussi au service de l'engagement et du bien-être des salariés. Les caractéristiques de ce projet de transformation managériale et la façon dont notre travail s'y insère seront développées dans le prochain chapitre.

\* \* \*



# **Chapitre 2. L'ESV TGV RA : de la transformation managériale au développement d'un projet de thèse CIFRE**

Nous proposons dans cette section de rendre compte du projet de transformation managériale afin d'expliquer comment nous avons construit notre travail de thèse et ses objectifs. Notre dessein, ici, n'est donc pas d'apprécier l'essence de ce projet de transformation ni d'essayer d'en mesurer les effets. En revanche, ces éléments ont maintes fois teinté notre production de données et son contexte. Ils ont aussi façonné notre posture de chercheur en psychologie sociale, du travail et des organisations. Pour cette raison, nous en préciserons tout de même les éléments les plus pertinents, à notre sens.

## **2.1 Le dispositif de transformation managérial**

### **2.1.1 Du constat à la nécessité d'une transformation**

L'annonce de l'ouverture à la concurrence fut l'un des premiers jalons d'une transformation à l'échelle du groupe ferroviaire et notamment avec le développement du programme « Excellence DPX ». Dans cette même continuité, la direction de l'établissement pose un premier constat sur l'engagement et le bien-être de ses salariés, convaincus que « performance » et « satisfaction des clients » sont fortement associées à la satisfaction des collaborateurs.

Tout d'abord, les données issues des ressources humaines font état d'un important absentéisme sur le périmètre rhônalpin avec 22,1 jours d'absence par agent en 2017, en augmentation en 2018 avec en moyenne 22,5 jours d'absence par agent. Mais encore, l'ensemble de l'établissement évolue dans un climat social très dégradé. Les mouvements sociaux locaux et nationaux sont très nombreux. Les registres des droits d'alerte de 2017 et 2018 mettent en avant, entre autres, une relation managériale de moindre qualité (management agressif, pression managériale), un accroissement de l'absentéisme et des arrêts maladie dû à un mal-être au

travail. Ils reportent aussi une augmentation des situations avec un risque d'agression lié à la relation de service au client ainsi que des conditions matérielles détériorées de réalisation du travail. Dans la même veine, le rapport annuel des médecins du travail expose chaque année une augmentation significative des consultations des salariés en raison de risques psychosociaux. Enfin, les enquêtes annuelles « bien-être au travail » ou « QVT » indiquent, selon les conclusions de ces rapports, un désengagement ainsi qu'une perte de sens et de motivation des salariés. Ces constats ont été réalisés à l'échelle de l'ESV TGV RA, mais ils sont similaires aux autres entités opérationnelles de SNCF sur le territoire français.

De ce constat, la direction de l'Axe TGV sud-est et la direction de l'ESV TGV Rhône-Alpes ont tiré la conclusion qu'une réflexion sur les modèles managériaux et organisationnels était nécessaire ; les modèles ancrés représentant un système à bout de souffle et étant estimés non compatibles avec les objectifs fixés. L'ESV TGV Rhône-Alpes a donc été mandaté afin d'expérimenter « de nouvelles pratiques managériales, innovantes, engageantes, responsabilisantes et collaboratives afin d'accroître l'engagement des [de nos] agents, le bien-être et l'épanouissement au travail des [de nos] agents » (Lettre de mission interne, 2017). Réalisée en « mode projet », cette expérimentation pose certains mots-clés comme des valeurs clés que l'établissement doit incarner à l'avenir : la symétrie des attentions, la confiance, la reconnaissance, la transparence et la bienveillance. En menant cette transformation à bien, les promoteurs de ce changement de paradigme espèrent obtenir de leurs ressources humaines plus de réactivité, d'autonomie et de capacité d'initiative afin de construire une nouvelle relation clientèle de qualité, notamment à travers la marque TGV inOUI.

### 2.1.2 À l'intersection des nouvelles formes d'organisations du travail (NFOT) : un modèle en cours de construction

Le projet de transformation ambitionne alors de passer d'un paradigme d'entreprise mécaniste basée sur une structure hyperhiérarchisée, centralisée et construite sur le modèle « *command and control* » à une organisation organique, vivante favorisant la décentralisation et basée sur des modes de fonctionnement participatifs et collaboratifs. Pour ce faire, les contours du projet de transformation managériale ont été construits sur les fondations de modèles anciens ou émergents comme l'entreprise « libérée » (Getz, 2009), l'organisation Opale (Laloux, 2015) et la sociocratie (Edenburg, 1998). Nous proposons d'en donner les

principales caractéristiques puis de préciser le modèle souhaité par la direction de l'ESV TGV Rhône-Alpes.

L'entreprise « libérée » démocratisée en France par Getz et Carney (2012) n'est autre qu'une « fausse idée neuve » comme le propose Landier (2015) cité par Rousseau et Ruffier (2017). En effet, ce mouvement basé sur des modes de fonctionnement participatifs gagne en popularité ces dernières années et semble être une réponse tout à fait opportune face aux critiques à l'encontre du taylorisme et de la bureaucratie. En revanche, ces critiques sont déjà très anciennes, tout comme les premières tentatives de modélisation de ce mouvement participatif notamment avec les travaux de Peters et Waterman (1982) puis de Peters (1993). Pour ce dernier, l'entreprise « libérée » se manifeste notamment par une importante décentralisation, une organisation en groupes de personnes responsables et autonomes, la réduction des barrières fonctionnelles et la suppression des organigrammes pour favoriser un fonctionnement en réseau (Verrier et Bourgeois, 2016). Reprise par Getz et Carney (2012), la philosophie principale de l'entreprise « libérée » consiste à s'affranchir de toutes les contraintes liées à la structure et au système qui limitent le pouvoir d'action des employés. L'activité de management bascule alors du mode « *command and control* » qu'est celui des gestionnaires à des rôles de soutien, parfois appelés « *coach* » pour favoriser l'autonomie, la responsabilisation et les capacités d'initiatives.

L'organisation Opale (*Teal organization* ; Laloux, 2014) n'est pas à proprement parler un mode d'organisation spécifique. Il s'agit plutôt, pour l'auteur, de décrire ce qu'il considère être un modèle émergent dans les entreprises aujourd'hui. Les caractéristiques des entreprises « Opales » sont conceptuellement très proches de la description des entreprises « libérées ». Laloux (2014) décrit alors un fonctionnement sous forme d'équipes autonomes où la fonction de management n'a pas disparu, mais a changé de rôle en passant d'un management d'autorité à un « support actif » des individus et des collectifs (Verrier et Bourgeois, 2016). L'organisation « Opale » utilise aussi l'analogie aux systèmes naturels vivants et organiques pour décrire ce mode de fonctionnement et de structuration. La hiérarchie de pouvoir instituée est alors délaissée au profit d'une hiérarchie naturelle et naissante en fonction des besoins.

La sociocratie emprunte, tout comme l'entreprise « libérée », la philosophie de la participation. Elle se caractérise par une organisation sous forme d'autogouvernance qui repose sur les principes de la démocratie collective ; les relations asymétriques et inégalitaires entre les décideurs et les exécutants étant à proscrire, car jugées contraires à l'éthique. L'objectif est alors de « dépasser les enjeux de pouvoir et les logiques d'ego pour développer une communauté d'intérêts » (Verrier et Bourgeois, 2016). Ce mode d'organisation repose sur

quatre règles proposant alors un cadre d'application et une structuration faisant défaut aux démarches de libéralisation des entreprises : le fonctionnement par cercle, la règle du consentement, le double lien et l'élection sociocratique.

Ce sont les caractéristiques communes de ces NFOT qui sont transposées dans le projet de transformation managériale de l'établissement en suivant le précepte populaire de Richard Brandson : « si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise ». Dans ce contexte, la direction de l'établissement cherche à développer la stimulation à la participation active des salariés, tout comme leur autonomie et leur responsabilisation. La structure hiérarchique de l'établissement doit, alors, s'aplatir afin de développer l'autonomie des collaborateurs et décentraliser la prise de décision de sorte que ces dernières puissent être prises aux niveaux opérationnels, au plus près des clients. Le management n'est pas voué à disparaître, en revanche, la direction de l'établissement souhaite un management plus responsabilisant favorisant l'autonomie des salariés. Dans les modèles des NFOT, les managers sont positionnés comme « leaders libérateurs » ou bien « manager coach » dont la mission est de créer des conditions de travail favorables à la liberté d'action et à la motivation (Getz, 2012). La Figure 4 propose une modélisation du nouveau paradigme managérial attendu par la direction de l'établissement.

*Figure 4. Modèle du nouveau paradigme managérial de l'ESV TGV Rhône-Alpes*



Dans ce modèle, le manager de proximité est appelé « manager coach » symbolisant alors le passage d'un management directif à un management motivant, responsabilisant et favorisant l'autonomie. Les opérationnels deviennent, quant à eux, des « collabor'acteurs ». Cette nouvelle relation managériale doit alors produire du sens, du soutien et du suivi interpersonnel. La fusion des termes « collaborateurs » et « acteurs » matérialise ici le rôle actif qui est attendu des salariés à l'avenir et le paradigme participatif dans lequel souhaite s'inscrire la direction de l'établissement. Les résultats attendus sont l'autonomie, la responsabilisation et le sentiment d'appartenance de tous les salariés. Sur le plan disciplinaire qu'est celui de la psychologie du

travail et des organisations, c'est donc vers le développement de l'*empowerment* psychologique (Spreitzer, 1995) et de la satisfaction des besoins fondamentaux chez les salariés (Deci et Ryan, 1985) que se dessine l'orientation de ce projet.

### 2.1.3 Caractéristiques et mise en œuvre de la transformation

Lancée en juillet 2017, cette « transformation managériale » a été marquée par un important changement structurel. Un nouveau pôle fonctionnel a fait son apparition dans l'organigramme. Appelé « pôle performance managériale »<sup>6</sup>, ce pôle fonctionnel a été créé afin de piloter l'ensemble de la démarche de transformation. C'est dans ce pôle que nous avons évolué pendant plus de trois ans. Le comité de pilotage de ce projet de transformation a pris le parti de ne pas définir concrètement et précisément les objectifs à atteindre, les moyens alloués et les indicateurs de réussite de cette démarche. Même si l'essence du projet de transformation n'a pas été clairement précisée en amont, ses contours sont relativement définis. Ainsi, comme nous l'avons précisé, le projet emprunte les principales idées des NFOT. La méthodologie devait être itérative et « test and learn » tout en suivant la courbe d'adoption des innovations de Rogers (2003) ; la plupart des actions menées étaient réalisées après un benchmark effectué auprès d'autres entreprises s'insérant dans la même dynamique que l'établissement.

Le comité de pilotage revendique une approche systémique. Les actions menées peuvent alors être classifiées à travers trois dimensions inspirées de MOM21<sup>7</sup> : l'environnement, la culture et l'organisation. Pour l'environnement, l'objectif est de développer la confiance de tous en s'inspirant des contrats de l'analyse transactionnelle : la règle des « 3 P » (permission, protection et puissance) telle que développée par le psychiatre Eric Berne. Le comité de pilotage ambitionne alors de développer « un environnement qui permet, qui protège pour libérer la puissance » et de développer un management « qui fait expérimenter cette nouvelle relation à ses collaborateurs et qui la vit avec son N+1 » (Document interne, 2019). Les actions menées consistaient à mettre en œuvre certains ingrédients des NFOT précités (décision par consentement, délégation et subsidiarité, réunion de cercle...). Pour la culture, il s'agit alors de développer, à la fois, une connaissance – appelée « acculturation » – aux innovations

---

<sup>6</sup> Le pôle a changé plusieurs fois de nom en trois ans. Tout d'abord appelé pôle « communication et accompagnement managérial », il a été renommé « pôle management » en 2019, pour finalement prendre le nom actuel en 2020 : « pôle performance managériale »

<sup>7</sup> Le Mouvement pour l'Organisation et le Management du 21ème siècle est un groupe de réflexion français autour des innovations managériales favorisant l'authenticité, le respect, le plaisir, la responsabilité, la confiance et l'autonomie. Ce groupe fonctionne sur les principes de base de la sociocratie.



managériales et d'en faire l'expérimentation active (formation communication non violente, voyage apprenant, conférences managériales, coaching individuel...), mais aussi de développer une culture du « *care* » en faveur de l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail (QVT). Cette culture s'intéresse à l'ambiance, au climat et à l'environnement de travail comme des lieux favorables au développement personnel des salariés (Haliday, 2018). Cet objectif se concrétise par l'expérimentation et la participation à des séances d'ostéopathie, médecine chinoise, yoga et méditation pleine conscience par exemple. Enfin, c'est par la création de nouvelles formes de collectifs que le comité de pilotage cherche à agir sur l'organisation. De façon similaire aux principes de la sociocratie et de l'holocratie, plusieurs « cercles » ont été construits autour des fonctions des individus (cercle d'agents, cercle des managers...). Des expérimentations d'équipes autonomes ont aussi vu le jour. Dernièrement, le comité de pilotage souhaite développer des « communautés » non pas orientées par le rassemblement de personnes aux fonctions équivalentes, mais plutôt par la création de collectifs dont les intérêts sont similaires (excellence opérationnelle, digitalisation, responsabilité environnementale, santé-sécurité au travail et communication) afin de développer leur implication et de favoriser l'innovation sur ces thématiques au service des salariés et des clients. Le basculement de l'ensemble de l'établissement en équipes « auto-organisées » est aussi en réflexion.

#### 2.1.4 Identification des limites et risques de la transformation managériale

Comme tout changement en matière d'organisation du travail, la transformation managériale de l'établissement peut être porteuse d'opportunités comme de risques et d'abus. Les bénéficiaires ont été exposés précédemment, il s'agit des objectifs fixés et exposés par la direction en termes d'amélioration du bien-être des salariés et de satisfaction des clients. Il convient donc maintenant d'en discuter les limites et les risques. De plus, certains de ces limites et risques, ayant pu être identifiés précocement dans le cadre de notre thèse, ont permis de façonner et d'adapter notre posture de chercheur au sein de cet établissement.

Tout d'abord et antérieurement à notre arrivée, la direction de l'établissement a fait le choix de ne pas présenter, ni d'expliquer la mise en œuvre de la démarche de transformation, ni d'en présenter son principal acteur : le pôle « performance managériale ». L'objectif stratégique était de naviguer « sous les radars » afin d'éviter une réponse syndicale contestataire trop importante. En revanche, il s'agit d'une première limite puisque la transparence est précisément l'un des principaux critères de réussite dans la mise en œuvre de ces NFOT (Grosjean et al., 2016). Face

à cette stratégie sous le signe de l'absence de communication et de l'anticipation de la réaction des organisations syndicales, il est aussi difficile de ne pas imaginer ce projet de transformation comme un possible « cheval de Troie » (Jemine, 2017) permettant de justifier, dans les faits, les futures restructurations, réorganisations, suppressions de postes et déstructuration des métiers. Ensuite, c'est particulièrement autour de la dimension individuelle que ce projet se structure. Dans les faits, le projet de transformation fait l'éloge du développement personnel, le coaching individuel y est très développé tout comme les discours appelant aux valeurs morales et au travail sur soi. Finalement, ces dispositifs ne font que proposer une forme de continuité avec une augmentation de la gestion individualisée et individualisante qui existe depuis de nombreuses années dans nos entreprises modernes, avec le désavantage cependant de perpétuer leurs risques identifiés comme la désocialisation, la déstructuration des collectifs de travail par exemple, ou l'oubli d'une remise en cause des facteurs contextuels et socio-organisationnels. Ces faits nous amènent à insérer la mise en œuvre de ce projet au sein d'un débat toujours ouvert, celui de la transformation des organisations par le seul levier de l'individu tel que résumé par Fatien (2008) : « Peut-on changer l'entreprise en changeant les individus les uns après les autres ? Peut-on construire des compétences collectives, un savoir-travailler ensemble nouveau à partir du renforcement de l'excellence individuelle ? » (Fatien, 2008, p. 203). Ce processus d'individualisation se repère aussi dans les projets autour de la QVT. Plus précisément, c'est par une approche hygiéniste et psychologisante que se définit la QVT au sein de l'établissement ; renvoyant alors le message que l'individu est seul responsable de sa santé psychologique au travail et occultant totalement, ici aussi, les facteurs organisationnels responsables de ce bien-être ou de ce mal-être.

La stratégie de mise en œuvre de la transformation peut aussi faire l'objet de quelques questionnements critiques. Le choix d'une transformation partielle et non complète où les changements sont opérés à un niveau local (celui de l'équipe), en fonction du degré d'adhésion des salariés à ces changements, paraît pertinent pour une stratégie qui se veut « *test and learn* », itérative dont le calendrier s'étale sur plusieurs années et qui prévoit un « essaimage » des nouvelles pratiques au cours du temps. Cependant, elle a le désavantage de ne pas penser cette transformation à un niveau macro. Si le projet emprunte les idées principales des NFOT, il en oublie aussi certaines. Ainsi les modes d'articulation, de coordination, de communication et de prises de décision entre les cercles sont peu structurés, voire non pensés. Cette « ingénierie sociale » manquante dans la structuration du projet est pourtant un facteur de succès dans la mise en place de ces NFOT (Grosjean et al., 2016). Enfin, la dynamique consiste davantage,

dans la plupart des cas, à proposer de nouveaux modes de fonctionnements alternatifs, mais toujours adossés à la structure techno-bureaucratique déjà existante que d'en tenter une réelle modification. Confrontés aux réalités des terrains, ces projets de transformation n'ont parfois pas le choix de s'éloigner de la théorie et d'opérer une sélection de ce qui sera effectivement appliqué. Or, selon Grosjean et al. (2016) cet écart peut engendrer une perte de cohérence, mais risque aussi de ne pas produire les effets positifs attendus voire d'être à l'origine de nouveaux risques au sein des organisations.

Enfin, le manque d'indicateur ne permet pas de comprendre si cette démarche arrive à atteindre les objectifs qui lui sont fixés en rapport à l'amélioration de la satisfaction des clients, mais aussi à la satisfaction des salariés (bien-être, engagement, proactivité...). Pour autant, sa communication est massivement présente dans les discours managériaux. Cette situation voit poindre un double risque. Le premier est celui d'une transformation qui serait en réalité une vaste opération de communication dont le rôle ne serait finalement que celui d'une justification des futurs changements organisationnels. Ce discours critique a précédemment été mis en évidence par Bastien et al. (2019), la communication s'imposant comme un pilier des transformations dans un contexte où les pratiques managériales ne changent pas en substance. Mais, le manque de structuration et d'indicateurs peut aussi mener à une transformation qui s'opère par l'injonction allant jusqu'à ce que Dupuy (2015) appelle le « *should management* ». Celui-ci émerge lorsque les gestionnaires décrivent, non seulement, ce qui doit être fait, mais aussi comment cela doit être fait. Il fait alors l'écueil d'orienter l'action sans prendre la mesure, à la fois, des facteurs de faisabilité, mais aussi des effets que peuvent induire ces actions sur la performance et la QVT des salariés. Le risque est alors de produire non pas des expérimentations en milieu ouvert, mais plutôt des expériences sociales s'affranchissant du souci éthique de ne pas uniquement se servir du terrain pour expérimenter.

## **2.2 Construction d'un projet de thèse CIFRE**

Ce travail de thèse devait être réalisé de façon parallèle à la démarche de transformation déjà engagée au sein de l'établissement. Nos travaux devaient aussi y contribuer. Ce sont précisément nos réflexions face aux intentions transformatives du COPIL qui ont permis l'élaboration de nos questions de recherches et ont été le point de départ de cette thèse. Tout d'abord, ce projet de transformation prend, en grande partie, appui sur les travaux de Getz (2012, 2016), mais aussi sur ceux de Laloux (2014) portant respectivement sur l'entreprise « libérée » et les « organisations opales ». Bien que nous devions concéder que ces nouvelles

« formes d'organisation » montrent un pouvoir attractif croissant auprès des entreprises françaises, il n'en reste pas moins que plusieurs critiques majeures peuvent leur être adressées. Ces travaux engagent principalement de « bonnes pratiques » – *a priori* généralisables et standardisables – issues d'entretiens réalisés auprès des dirigeants/leaders sur des transformations réussies et abouties. Comme le précisent Landivar et Trouvé (2017), ces travaux privilégient : « le recueil d'anecdotes édifiantes et des mises en récit peu problématisées » (p. 56) pour alimenter leur « philosophie », « doctrine », « rhétorique » et leurs « justifications ». Dans un deuxième temps, le projet de transformation porte l'objectif sous-jacent d'améliorer la QVT des salariés. Cette notion ne fait pas consensus et s'avère assez imprécise (voir Chapitre 3) pourtant, elle n'est pas totalement étrangère aux travaux portant sur la santé psychologique au travail (Gilbert, 2009) ou le bien-être psychologique au travail (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2011). De la même façon, l'entreprise « libérée » et les « organisations opales » en incitant le développement d'un environnement nutritif pour permettre aux salariés de se motiver eux-mêmes et de se développer (Getz et Carney, 2012) ne sont pas totalement décorrélées de travaux scientifiques portant sur l'*empowerment* (Spreitzer, 1995 ; Thomas et Velthouse, 1990), l'habilitation (Boudrias et al., 2003) ou le pouvoir d'agir (Clot, 2014). Nous opérerons, donc, une clarification de ces concepts nous paraissant scientifiquement plus robustes que les notions de QVT, d'entreprises « libérées » ou d'« organisations opales ». Ce détour par la connaissance scientifique nous permettra de répondre aux questions qui ont été le point de départ de ce partenariat.

### 2.2.1 Demande initiale

Précisons tout d'abord que ce travail a été réalisé sous convention CIFRE. Mis en place en 1981 par l'association Nationale de la Recherche Technologique (ANRT), la Convention Industrielle de Formation à la Recherche (CIFRE) permet de répondre au besoin de construction de passerelles entre le monde des entreprises et celui de la recherche académique. Ce partenariat permet au doctorant, à la fois de se saisir des problématiques de l'entreprise partenaire et donc de produire des connaissances en contexte, mais aussi d'accompagner l'entreprise dans la mise en œuvre de ses transformations. La CIFRE est donc un dispositif tout à fait adapté à la recherche-action où connaissances et actions ne s'établissent pas dans un rapport linéaire, mais dans un rapport dialogique et cyclique (Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Anadón et Savoie-Zajc, 2007) et où l'activité de recherche se fait en dehors du laboratoire, en milieu ouvert et lié à des problématiques d'action (Dubost et Levy, 2016). La demande initiale de l'établissement se

positionnait justement dans ce rapport entre connaissance et action et peut se résumer par deux objectifs de recherche. Tout d'abord, un des principaux objectifs du Groupe SNCF porte sur l'engagement de ses salariés. Cet objectif est aussi partagé par l'établissement ESV TGV RA et l'ensemble de son projet de transformation est construit sur l'enjeu de l'amélioration et du développement de l'engagement des salariés. Ainsi la première demande sur laquelle il nous a été demandé de travailler consistait à identifier les facteurs de l'engagement et du désengagement des salariés au sein de l'établissement. En second lieu, nous devions identifier comment l'entreprise pouvait développer l'engagement, la prise d'initiative des salariés dans une perspective compatible avec le développement de la QVT.

Lors de l'élaboration du projet, la SNCF souhaitait donc obtenir un regard neuf par le prisme de la psychologie sociale du travail et des organisations, sur les phénomènes de désengagement et de démotivation qui s'opéraient dans le paysage organisationnel de l'ESV TGV RA. L'apport et le développement de connaissances théoriques et empiriques devaient a posteriori permettre d'agir sur ce désengagement, sur la motivation et sur la capacité d'initiative des salariés. Des expérimentations sur le terrain, auprès de salariés volontaires et en accord avec le modèle managérial attendu par la direction de l'établissement, devaient aussi être mises en place pour répondre à ces objectifs.

## 2.2.2 Situer nos objets de recherche

Sur les plans descriptifs et communicationnels, ce projet de transformation managériale construit son discours sur une rhétorique managériale qui se propage de plus en plus dans les entreprises. Appelée « novlangue », pour reprendre le « newspeak » de George Orwell, ou « prêt à parler » (Vandeveld-Rougale, 2017), ces pratiques langagières nourrissent : « une illusion de modernité et d'expertise des dirigeants qui font ainsi autorité, mais pas nécessairement sens » (Vandeveld-Rougale, 2017, p. 24). Cette tension entre le contenant et le contenu des objectifs affichés dans le projet de transformation nous a permis de redéfinir les objets d'étude de ce travail doctoral. Ces éléments ont aussi été discutés avec la direction de l'établissement afin de nous assurer que l'orientation que nous dessinons à notre recherche soit toujours compatible avec les attentes de l'entreprise partenaire. En effet, ce travail est réalisé dans le cadre d'une convention CIFRE. Il soutient donc l'idée de répondre à une demande et d'intéresser l'entreprise. En revanche, l'entreprise a formulé une intention qui mérite d'être discutée. Comme nous l'avons précédemment expliqué, la solidité des concepts avancés dans le projet

de transformation managériale peut être critiquée, nous incitant à revenir à des fondamentaux scientifiques.

Nous avons décidé d'ancrer notre travail dans les cadres théoriques de l'*empowerment*. Ce choix peut être justifié à différents niveaux. Tout d'abord, le développement de l'*empowerment* est souvent positionné comme principe clé dans la mise en œuvre des NFOT et des organisations participatives sur lesquelles se base conceptuellement et philosophiquement le projet de transformation amorcé (p. ex. Autissier et al., 2016 ; Gilbert et al., 2017). Ensuite, ce choix est motivé par un argument lexical. En effet, l'autonomie et la responsabilisation des salariés sont placées comme les objectifs principaux à atteindre par la transformation managériale de l'établissement. Or ces deux termes renvoient précisément au concept d'*empowerment* (Bacqué et Biewener, 2013). Enfin, l'établissement positionne le développement du sens au travail, de l'autonomie et de la prise d'initiative comme les enjeux clés de l'engagement. L'ensemble de ces dimensions traduit certaines cognitions de l'*empowerment* psychologique (ou habilitation psychologique) développées par Spreitzer (1995) puis Boudrias et al. (2010) que nous développerons dans un prochain chapitre. Pour porter le développement de l'*empowerment* de ses collaborateurs, l'établissement cherche à s'appuyer sur le développement des ressources « psycho-socio-organisationnelles » (Machado, 2015) des salariés. Du côté des managers, l'établissement cherche enrichir la relation managériale en basculant d'un modèle directif à un paradigme responsabilisant et motivant où le manager doit devenir un « manager coach ». Notre attention s'est donc tournée vers les théorisations du *leadership* qui s'ancrent dans le développement de l'autonomie et de la responsabilisation des salariés. Ces théorisations ont fait l'objet d'une dense littérature scientifique montrant les liens qu'elles entretiennent avec le développement de l'*empowerment* (Ahearne et al., 2005 ; Amundsen et Martinsen, 2014 ; Arnold et al., 2000 ; Konczak et al., 2000 ; Sinclair et al., 2014), mais aussi avec le bien-être au travail (Bernaud et al, 2016).

Mais, l'établissement ambitionne aussi de s'appuyer sur l'ensemble des salariés pour opérer ces changements. Qualifiés de « collabor'acteurs », c'est leur (futur) positionnement actif plutôt que passif qui doit permettre de résoudre les problèmes du quotidien, les « irritants » et de porter des idées pour favoriser l'amélioration de leur QVT. Même si la proactivité reste un concept aux contours flous au sein de l'établissement, elle est cependant encadrée par des prescriptions puisque le comportement proactif est devenu l'un des piliers de la NRC. L'ESV TGV RA reprend le cadre des comportements proactifs dans la relation de service au client à son compte pour y superposer un nouvel enjeu : celui du développement du bien-être et de la QVT. L'enjeu

de l'établissement est associé à une la participation active plus importante des salariés concernant la résolution de problèmes et à la réhabilitation du rôle actif des salariés dans l'amélioration de la QVT et de leur propre bien-être. Nous nous sommes alors appuyés sur le cadre conceptuel du *job crafting* (Tims et al., 2012) adossé à la théorie Exigences-Ressources (Bakker et Demerouti, 2007) ainsi qu'à la théorie de la Conservation des Ressources (Hobfoll, 1989). Ces deux cadres théoriques offrent des approches scientifiques du bien-être et de la santé psychologique au travail plus rigoureuses en comparaison des approches institutionnalisées adoptant l'angle de la QVT. Ensuite, ces cadres théoriques supportent le concept de *job crafting* qui nous semble particulièrement pertinent pour répondre aux objectifs et intentions de l'entreprise. Deux facteurs principaux nous permettent de justifier ce choix. D'une part, en tant que comportements auto-initiés et proactifs (Rudolph et al., 2017), le *job crafting* sont des actions du quotidien, des prises d'initiatives qui permettent d'améliorer les circonstances et le contexte de réalisation du travail. En ce sens, ils permettent de répondre au besoin identifié par la direction de l'établissement. D'autre part, des recherches scientifiques orientées vers l'intervention *job crafting* se développent de plus en plus ces dernières années (p. ex. Thomas et al., 2020 ; van Wingerden, Bakker et Derks, 2017) ; leurs objectifs étant de développer les ressources des salariés, leur engagement et leur *empowerment*. Ces dispositifs offrent donc des opportunités quant au développement d'interventions comme initialement demandé dans le cadre de la construction de ce projet de thèse.

Ces ancrages théoriques et conceptuels nous permettront possiblement d'apporter une contribution scientifique et plus solide à ces intentions de transformations affichées, certes louables sur le plan philosophique, mais qui peuvent parfois avoir du mal à se mettre en place (Grosjean et al., 2016).

## Résumé du chapitre 2

\* \* \*

Ce chapitre proposait de développer les fondations théoriques et pratiques du projet de transformation managériale initié par l'établissement ESV TGV Rhône-Alpes. Après en avoir fait l'état des lieux, le chapitre développait les aspects relatifs à la construction du projet de thèse et comment nous avons reformulé la demande initiale du comité de direction pour situer plus précisément nos objets de recherche.

Les enquêtes « QVT » ou « bien-être » ainsi que les rapports internes (RH, médecine du travail, droits d'alerte) peignent un tableau inquiétant de la santé, de la motivation et de l'engagement au travail des salariés sur le périmètre de l'ESV TGV Rhône-Alpes. Pour y remédier dans un contexte d'ouverture à la concurrence, l'établissement a été mandaté pour expérimenter une transformation managériale sur son périmètre. Ce projet prend appui sur les nouvelles formes d'organisation au travail (NFOT) et tente d'appliquer certains principes de l'« entreprise libérée » (Getz et Carney, 2012), des organisations « opales » (Laloux, 2015) et de la sociocratie (Verrier et Bourgeois, 2016). Le projet de transformation cherche à développer la QVT des salariés par deux moyens principaux : en incitant le développement d'un *leadership* responsabilisant et favorisant l'autonomie, puis en tentant de ré-instituer un droit à l'initiative et le pouvoir d'agir des salariés.

Considérant les objectifs de l'établissement et l'instabilité scientifique des concepts évoqués par le comité de direction de l'établissement, il nous a paru nécessaire d'opérer un pas de côté en nous ancrant dans des fondamentaux scientifiques. Ainsi, les objectifs de l'établissement relatifs au développement d'une relation managériale porteuse de sens, d'autonomie et de responsabilisation nous invitent à nous intéresser à la littérature relative à l'*empowerment*. Le développement d'une posture de « manager-coach » nous paraît intéressant à analyser en prenant appui sur les théories traitant du *leadership d'empowerment*. De plus, la volonté d'inciter les collaborateurs à adopter une attitude active plutôt que passive au travail nous invite à nous intéresser plus particulièrement au concept d'*empowerment* psychologique (Spreitzer, 1995). Enfin, l'aspect relatif au développement du pouvoir d'agir et le développement de la prise d'initiatives nous ont orientés vers le concept de *job crafting* (Tims et Bakker, 2010).

\* \* \*





## **PARTIE 2.**

# **DÉVELOPPEMENTS THÉORIQUES**

L'objectif de cette partie est de présenter les cadres théoriques dans lesquels nous ancrons notre recherche. Tout d'abord, nous reviendrons sur les aspects relatifs à la Qualité de Vie au Travail pour ensuite nous ancrer dans les modèles des ressources psychosociales et organisationnelles au travail (Chapitre 3). Ensuite, nous présenterons le concept d'*empowerment*. Nous décrirons les principales conceptualisations de l'*empowerment* psychologique, ses liens avec les ressources socio-organisationnelles et puis ses conséquences sur les attitudes, les comportements et la santé des salariés (Chapitre 4). Enfin, notre propos portera sur le concept de *job crafting* (Chapitre 5). Nous présenterons ses conceptualisations, ainsi que les facteurs qui influencent ce type de comportement. Les liens entre le *job crafting* et le développement des ressources socio-organisationnelles seront étudiés pour ensuite présenter les principales démarches d'intervention qui mobilisent ce concept.



# Chapitre 3. De la QVT aux ressources psychosociales et organisationnelles

## 3.1 La Qualité de Vie au Travail (QVT)

### 3.1.1 Origine et définition de la QVT

La notion de QVT est de plus en plus mobilisée aujourd'hui en rapport avec la santé au travail. En revanche, cette notion n'est pas nouvelle. De façon générale, la QVT cherche à « réconcilier les aspects du travail associés d'une part à la productivité (objectif de l'organisation) et d'autre part, à la satisfaction au travail (objectif de l'individu) » (Larouche et Trudel, 1983, p. 568). En revanche, la philosophie de la QVT n'est pas nouvelle. Il est possible de retrouver ses fondements dans de nombreux travaux précurseurs tels que ceux développés par Mayo (1933) à la Western Electric de Cicero dessinant alors les prémices de l'École des Relations Humaines. Cette école de pensée s'intéresse aux facteurs qui influencent la performance et la productivité des salariés tels que la participation aux prises de décisions et l'autonomie. Dans les années 1950, les travaux de Émery et Trist au *Tavistock Institute de Londres* vont actualiser les critiques faites au Taylorisme et vont insister sur la nécessité de changer l'organisation du travail si l'on veut changer les relations humaines (Trist, 1959). Leurs recherches ont mené au développement de la théorie des systèmes sociotechniques. Plus tard, il est possible d'associer le mouvement QVT aux théories de hiérarchisation des besoins et de la motivation (Maslow, 1943), de facteur de motivation des salariés (McGregor, 1960), des facteurs d'hygiène et de motivation de Herzberg (1966), mais aussi à la théorie de l'enrichissement des tâches développée par Hackman et Oldham (1976).

Sur fond de ces principales théories et face aux nombreuses mutations et transformations du travail, le concept de QVT est apparu dans un souci d'amélioration des conditions de travail, à la fois, pour favoriser la santé psychologique des travailleurs, mais aussi la performance des organisations. En France, le rapport Lachmann et al. (2010) a ouvert la voie aux questionnements sur la QVT et le bien-être au travail. Il sera suivi de la promulgation de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) de 2013. Dans ce cadre, la QVT tente d'articuler

les performances économiques et sociales (Caillé et Jeoffrion, 2017) et désigne « les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment » (ANI, 2013, p. 25) en associant tous les acteurs de l'organisation (Levet, 2013). Face à la quantité de dimensions auxquels elle renvoie (conditions de travail, satisfaction, motivation...), la QVT fait l'objet d'une multitude de définitions (p. ex. Carlson, 1980 ; Kiernan et Knutson, 1990). En France, l'ANI (2013) la définit 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 » (ANI, 2013, p. 26).

### 3.1.2 QVT : une expression à bout de souffle ?

L'expression QVT est aujourd'hui largement répandue dans les entreprises et les institutions. Elle cherche à concilier la santé psychologique au travail avec la performance. En revanche, l'approche QVT peut faire l'objet de dérives et de critiques.

Tout d'abord, la notion de QVT est intimement liée à celle de risques psychosociaux (RPS). Nous pouvons même dire qu'elle lui a succédé. La prévention des RPS est une approche de la santé au travail institutionnalisée et entourée par le cadre législatif français (Guidou et Sarnin, 2019). L'article L4121-1 du Code du travail précise que l'employeur est responsable de la sécurité et de la préservation de la santé physique et mentale des travailleurs, en réalisant notamment des actions de prévention des risques, de la formation et en proposant une organisation et des moyens adaptés pour les salariés. Pour Clot (2015), l'analyse doit être plus large. Selon lui, les notions de souffrance au travail, de stress, de RPS et maintenant de QVT se succèdent dans les organisations pour appréhender les conditions à la source des maux profonds du travail et agir dessus, mais sans y parvenir pleinement. Pour Lanouzière (2019), ces glissements lexicaux tentent de : « répondre à une réelle évolution dans la compréhension des déterminants du malaise ou du bien-être au travail » (p. 65). En revanche, l'approche par les RPS nous semble critiquable. Selon Burakova et Leduc (2014), les approches des RPS se basent essentiellement sur les modèles du stress au travail (Theorell et al., 1990 ; Lazarus et Folkman, 1984 ; Siegrist 1996), renvoyant une vision du travail uniquement négative et délétère pour l'individu et sa santé. Mais, le « psychosocial » n'est pas nécessairement un risque ; au contraire, il peut être une importante ressource (Clot, 2015). C'est ici que la QVT

se positionne et tente une approche différente de la santé au travail. L'OMS (1946) définit la santé par deux pôles, tout d'abord l'absence « de maladie ou d'infirmité », mais aussi « la présence d'un bien-être physique mental et social ». La QVT s'inspire, alors, du courant de la psychologie positive (Seligman, 2008) et cherche développer une vision plus positive de la vie professionnelle (Burakova et Leduc, 2014) en améliorant les conditions de travail ainsi qu'en développant les ressources des salariés. Cependant, tout comme les RPS avant elle, la QVT a aussi fait l'écueil du « dévoiement » (Lanouzière, 2019, p. 69). Le gommage d'un discours porté sur les risques au profit d'un registre langagier naissant autour du bien-être, du bonheur ou de la QVT, ne risque-t-il pas d'offrir : « la possibilité d'évacuer la question de la souffrance au travail ou de la rabattre du côté de l'individuel sur des personnalités, des pathologies et des corps qui seraient à prédisposition ? » (Grégoire et al., 2016, p.14). La question reste ouverte, cependant Lorient (2016) remarque que la plupart des accords QVT portent sur les RPS ou bien sur la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Ce faisant, la QVT tombe dans le piège de l'hygiénisme et se manifeste par la mise en place de programmes « bien-être » ou « mieux vivre » (méditation, yoga, médecine chinoise, sport en entreprise, crèches...). Ces pratiques appelées « parodies de QVT » par Clot et al. (2021), placées sous le signe de l'individualisation et de la psychologisation de la santé des salariés, sont-elles à la hauteur des enjeux de performance et de bien-être qu'elles situent comme des objectifs à atteindre ?

La QVT peut renvoyer à des dimensions favorisant le sens au travail (Morin, 2008), lui-même facteur de bien-être (Piasecki et Steiner, 2019). Cependant, les pratiques repérées se détournent du chemin qu'elles arpentent. Face à cette impasse que nous trouvons dans la QVT, il nous semble judicieux de revenir aux fondements scientifiques du bien-être au travail, de ses déterminants et de ses liens avec la performance dans une perspective situationnelle et contextuelle permettant de dépasser les approches dispositionnelles et individualisantes que nous voyons se propager dans les organisations (Machado, 2015).

## **3.2 Le bien-être au travail**

### **3.2.1 Le bien-être : entre hédonisme et eudémonisme**

Même si la notion de bien-être est largement répandue et fait l'objet d'un nombre conséquent de travaux scientifiques, elle reste tout de même ambiguë. Il est possible de retracer

cette ambiguïté dans les écrits de la philosophie antique portant sur la question du bonheur, qui l’approchent selon deux aspects : l’hédonisme et l’eudémonisme.

Épicure, fondateur de l’hédonisme (du grec *hêdonê*, traduit par *plaisir*), définit le bonheur comme la satisfaction des plaisirs immédiats, la recherche du plaisir et l’évitement du déplaisir. Ce sont les buts ultimes de l’existence humaine. La conceptualisation du bien-être hédoniste, appelé aussi bien-être subjectif, s’articule autour de ces dimensions (Ryan et Deci, 2001). Le courant hédoniste suppose, alors, que le bien-être renvoie à la satisfaction qu’ont les individus vis-à-vis de leurs attentes sur leurs différentes sphères de vie. Plus précisément, le bien-être est caractérisé par la prévalence d’affects positifs par rapport aux affects négatifs, mais aussi une satisfaction de vie globale (Diener et al., 2002). La perspective eudémonique, en revanche, considère que le bien-être renvoie à des dimensions plus complexes. Aristote considérait que l’atteinte du bonheur était l’objectif ultime de l’Homme (McMahon, 2006). Ce bonheur est atteignable lorsque l’individu vit en cohérence avec son *daimon* (son vrai soi) pour atteindre son plein potentiel (Waterman, 1993). La perspective eudémonique du bien-être est donc davantage orientée vers la réalisation de soi (Kraut, 1979) par l’atteinte de buts porteurs de sens existentiel (Turban et Yan, 2016). Ryff et Keyes (1995) identifient six dimensions principales au bien-être, à savoir : des « évaluations positives de soi et de sa vie passée (acceptation de soi), un sentiment de croissance et de développement continu en tant que personne (croissance personnelle), la conviction que sa vie à un but et un sens (but dans la vie), la présence de relations de qualité avec les autres (relations positives avec les autres), la capacité de gérer efficacement sa vie et le monde environnant (maîtrise de l’environnement) et un sentiment d’autodétermination (autonomie) » (notre traduction<sup>8</sup>, *ibid*, p. 720). Même si ces approches sont différentes à bien des égards, la recherche tente depuis quelques années d’intégrer ces différentes perspectives, voire d’en comprendre les interrelations, laissant penser que des chevauchements empiriques sont possibles entre les deux approches (Drouin et al. 2019 ; Keyes et al., 2002).

En rapport avec le travail, les conceptualisations du bien-être restent timides. Certains chercheurs estiment que le bien-être au travail doit être envisagé comme le simple

---

<sup>8</sup> “positive evaluations of oneself and one’s past life (Self-Acceptance), a sense of continued growth and development as a person (Personal Growth), the belief that one’s life is purposeful and meaningful (Purpose in Life), the possession of quality relations with others (Positive Relation With Others), the capacity to manage effectively one’s life and surrounding world (Environmental Mastery), and a sense of self-determination (Autonomy)”

prolongement du bien-être général. Mais cette position ne fait pas consensus (Dagenais-Desmarais, 2010 ; Massé et al., 1998).

### 3.2.2 Modèles du bien-être psychologique au travail (BEPT)

Malgré, le peu d'investigations relatives au bien-être au travail, certains modèles ont été développés ces dernières années. En revanche, ces modèles ont le désavantage de considérer, à la fois les aspects relatifs au bien-être et ceux traitant du mal-être. Plus tard, Dagenais-Desmarais (2010) a proposé un modèle qui offre une réponse à cette limite. C'est à travers cette conceptualisation que nous considérerons le bien-être dans cette thèse. Nous décrirons succinctement l'ensemble de ces modèles dans la suite :

- Le modèle de **Warr (1990)** : Cette auteure a proposé un modèle du bien-être affectif qui selon elle convient aussi pour décrire le bien-être au travail. Son modèle est composé de trois axes : (1) l'axe heureux-mécontent, (2) l'axe anxiété-confort et (3) l'axe dépression-enthousiasme.
- Le modèle de **Daniels (2000)** peut être perçu comme une tentative d'amélioration du modèle de Warr (1990). Daniels (2000) reprend donc les axes précédemment cités et en ajoute deux : (1) l'axe fatigue-vigueur et (2) l'axe colère-placidité.
- Le modèle de **Danna et Griffin (1999)** considère la santé au travail comme une sous-dimension du bien-être. Plus spécifiquement, le modèle propose d'appréhender le bien-être par des dimensions relatives à des expériences de vies générales et en lien avec le travail. Mais ils incorporent aussi à leur modèle des aspects traitant de symptômes psychologiques, émotionnels et physiologiques.
- Le modèle de **Cotton et Hart (2003)** conceptualise le bien-être au travail comme la relation entre la morale, la satisfaction au travail et la détresse.

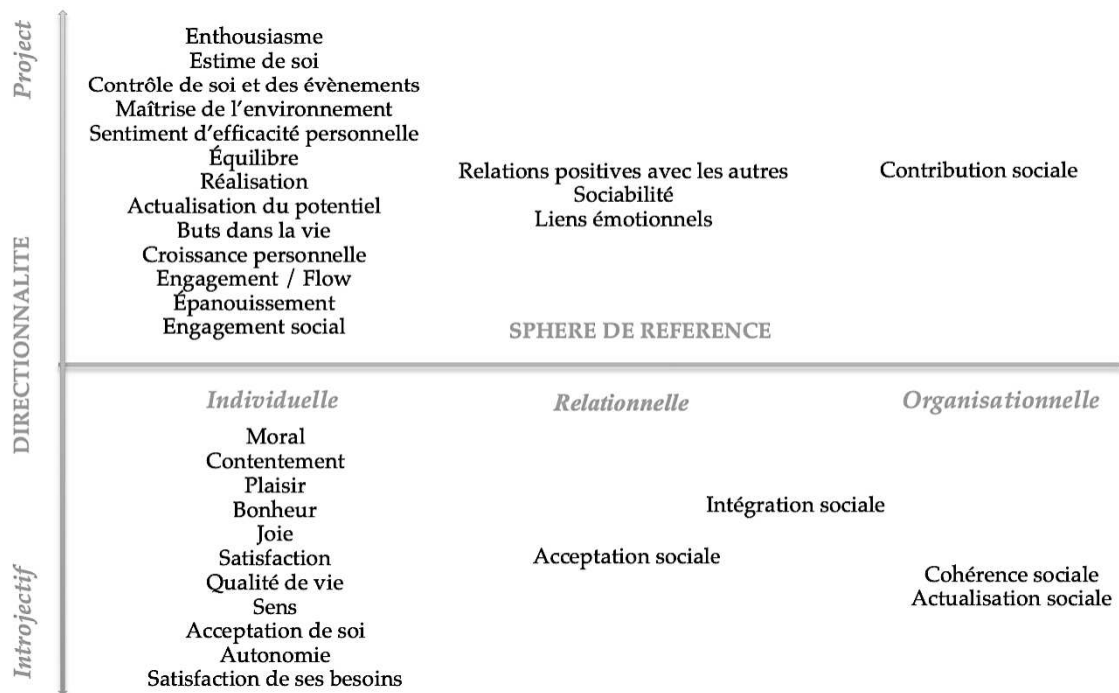
D'après Creusier (2013), seuls deux modèles, présents dans la littérature, peuvent être considérés comme des modèles de bien-être au travail, les autres s'apparentant davantage à la santé psychologique. Il s'agit des modèles de Robert (2007) et de Dagenais-Desmarais (2010). Le premier, le modèle de Robert (2007), nous semble particulièrement intéressant dans la scission qu'il opère entre le bien-être de l'individu au travail et le bien-être du travailleur au travail. Le premier versant s'intéresse plutôt aux aspects environnementaux (hygiène, sécurité, embellissement des lieux). Le deuxième fait plutôt référence aux moyens alloués pour faire le travail et aux conditions de réalisation du travail. Pour Robert (2007), trois conditions sont



nécessaires pour favoriser le bien-être du travailleur au travail : « primo, qu'il ne soit pas empêché de faire les tâches qui lui sont propres (que l'enseignant enseigne, que le peintre peigne, que le chercheur cherche...), secundo, qu'il dispose des moyens et des conditions adéquates à l'exercice de ses tâches, tertio, que sa pratique n'entre pas en contradiction avec le sens "idéal" qu'il donne à son travail » (p. 9). La distinction entre ces deux facettes du bien-être nous paraît tout à fait pertinente considérant que les pratiques de QVT tentent, selon nous, de favoriser le bien-être de l'individu au travail (hygiénisme) en oubliant de plus en plus le bien-être du salarié au travail (pouvoir d'agir). Pour l'auteur, réaliser des actions uniquement destinées à améliorer le bien-être de l'individu au travail se révélerait inopérant (Abaidi et Drillon, 2016). En revanche, ce modèle, issu des sciences de gestions et dont l'objectif est tourné vers l'action, n'est qu'une proposition théorique qui mérite de faire l'épreuve de la validation empirique à l'avenir.

Dagenais-Desmarais (2010) a proposé, quant à elle, un modèle du bien-être psychologique au travail (BEPT). Par une approche inductive, l'auteure propose un modèle en deux axes et six composantes. Le premier axe est la « sphère de référence ». Dagenais-Desmarais (2010) la définit comme le « référent spécifique du monde du travail dans lequel l'expérience positive est vécue par l'individu » (p. 73). Elle identifie trois sphères principales : (1) la sphère individuelle, représentant l'état positif de l'individu vis-à-vis de lui-même, (2) la sphère relationnelle, représentant l'état positif de l'individu dans ses interactions sociales au travail et (3) la sphère organisationnelle, décrivant les relations entre l'individu et l'organisation en tant qu'entité morale. Le deuxième axe proposé par Dagenais-Desmarais (2010) est la directionnalité et « décrit le processus par lequel le travailleur construit son expérience positive » (p. 73). Le BEPT peut alors prendre deux directions : une direction projective et une direction introjective qui caractérisent comment l'individu va construire son expérience positive au travail, respectivement par extériorisation ou intériorisation d'un objet donné. Le modèle présente, au final, six dimensions, à savoir les trois sphères identifiées (individuelle, relationnelle et organisationnelle) et pour chacune, leurs directions possibles (projectif et introjectif). La Figure 5 propose une représentation graphique du modèle de Dagenais-Desmarais (2010).

**Figure 5.** Classification des dimensions du bien-être psychologique répertoriées dans la documentation (Dagenais-Desmarais, 2010, p.67)



Pour finir, Dagenais-Desmarais et Privé (2010) identifient cinq composantes du BEPT qui peuvent trouver une résonance dans chacune des trois sphères précédemment citées : (1) l'adéquation interpersonnelle au travail, (2) l'épanouissement dans le travail, (3) le sentiment de compétence au travail, (4) la reconnaissance au travail et (5) la volonté d'engagement au travail.

### 3.2.3 Bien-être au travail et performance

Les liens entre bien-être et performance ont commencé à être tissés très tôt dans la littérature scientifique. Dès 1992, George mettait en évidence que le bien-être psychologique dysfonctionnel des salariés pouvait avoir des coûts importants sur les dimensions humaine et financière (Wright et Cropanzano, 2000). Aujourd'hui, le bien-être au travail est bien identifié comme un antécédent de la performance (Courcy et al., 2018). En effet, la recherche a été productive sur la relation entre ces deux construits. Nous pouvons notamment citer le mouvement théorique « happy-productive worker » initié par Staw (1986) et toutes les recherches qui s'en inspirent. En revanche, certains de ces travaux sont à prendre avec précaution puisqu'utilisant une mesure de la satisfaction au travail pour mesurer le bien-être au travail (voir Judge et al., 2001 ; Parker et al., 2003). De plus, ces études utilisent aussi des

mesures hétéro-rapportées de la performance (évaluation par le supérieur). Dans cette lignée Wright et al. (2002) identifient une relation positive entre le bien-être psychologique et la performance. Pour ce faire, ils ont utilisé une méthodologie d'enquête longitudinale et une mesure de la performance agrégée et auto-rapportée comprenant différentes dimensions relatives à la gestion du travail, aux objectifs et à l'équipe. En revanche, ces auteurs n'identifient aucun lien significatif entre la satisfaction au travail et la performance. Ce qui nous incite à abandonner l'investigation des relations entre la satisfaction au travail et la performance au profit de la relation entre bien-être et performance. Toujours en utilisant une méthodologie longitudinale, Wright et al. (1993) ont montré que le bien-être psychologique était un prédicteur de la performance jusqu'à un an après la mesure de bien-être. En revanche, ce lien positif n'est pas identifié au-delà d'un an. Un résultat similaire est trouvé par Cropanzano et Wright (1999) où des liens entre ces deux construits sont identifiés un an après la mesure, mais plus cinq ans après. Plus tard, Wright et Hobfoll (2004) présentent des résultats montrant aussi des liens significatifs et positifs entre le bien-être psychologique et la performance. Ces trois études utilisent la même mesure de la performance au travail que celle décrite pour Wright et al. (2002). Plus récemment, Kundi et al. (2020) ont également identifié des liens significatifs entre le bien-être et la performance, mais cette fois, ils sont médiatisés par l'engagement affectif organisationnel. Leur étude est intéressante pour les mesures qu'ils utilisent. Les auteurs ont mesuré, à la fois, le bien-être hédonique et le bien-être eudémonique. Les deux sont positivement associés à la performance. Ces résultats, bien qu'ils méritent d'être étayés, indiquent que les organisations peuvent améliorer leurs performances en essayant de développer le bien-être de leurs salariés. Une analyse plus fine des déterminants du bien-être au travail est alors nécessaire pour atteindre cet objectif.

### 3.2.4 Les déterminants du BEPT

En matière de santé psychologique au travail, de nombreuses études ont montré les effets des conditions de travail sur le mal-être ou le bien-être des salariés (Bakker et Demerouti, 2007 ; Theorell et al., 1990). Plus spécifiquement en lien avec le versant positif de la santé psychologique, la notion de ressource est largement repérée comme un facteur d'influence majeur (Gendron, 2007 ; Mélineau et al., 2020 ; Ntsame Sima et al., 2013). Afin de davantage investir cette notion, nous proposons de nous ancrer dans les modèles de santé au travail en lien aux ressources afin de disposer de fondements plus solides pour accompagner ces politiques organisationnelles qui cherchent à améliorer le bien-être et la performance. Nous identifions

trois modèles, à savoir : le modèle Exigences-Ressources (Demerouti et al., 2001 ; Schaufeli et Taris, 2014), la théorie de la Conservation des Ressources (Halbesleben et al., 2014 ; Hobfoll et Shirom, 2001) et le modèle prédictif de la santé psychologique au travail (Boudrias et al., 2011).

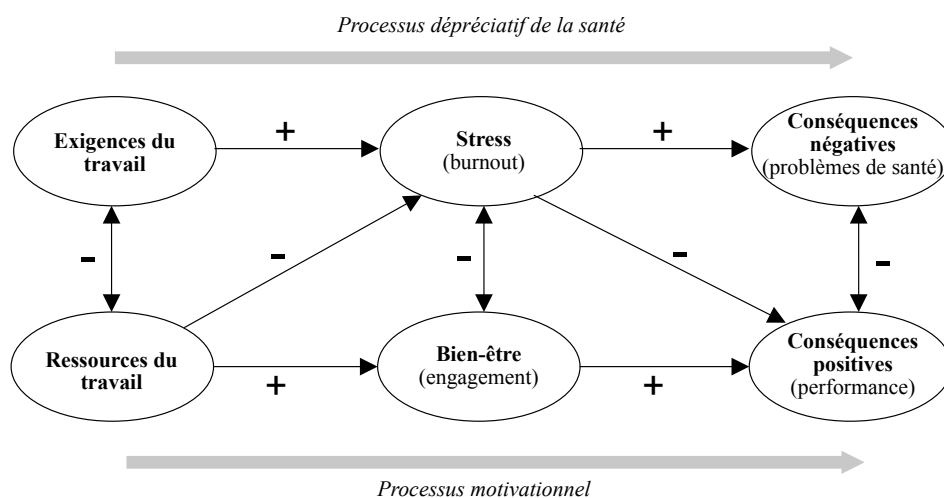
#### 3.2.4.1 Le modèle Exigence-Ressource

Le modèle Exigences-Ressources, appelé aussi modèle JD-R (*Job Demands-Resources*) développé en premier lieu par Demerouti et al. (2001) puis repris par Bakker et al. (2003) est l'un des modèles de santé au travail les plus mobilisés aujourd'hui. Il s'inspire des principaux modèles de santé au travail tels que le modèle de Karasek (1979) ou de Siegrist (1996), mais il s'en distancie avec l'objectif d'appréhender de façon plus dynamique les situations de travail. Le modèle JD-R propose de mettre directement en lien les conditions de travail et les aspects relatifs à la santé et à la motivation des travailleurs. Les auteurs définissent, alors, deux types de conditions de travail déterminantes de la santé, des attitudes et des comportements des salariés : les exigences et les ressources. Les premières sont définies comme les aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels du travail qui nécessitent un coût pour l'individu et qui peuvent potentiellement porter atteinte à la santé des travailleurs (Bakker et Demerouti, 2007). Les ressources, quant à elles, représentent les aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels qui peuvent atténuer les effets négatifs des exigences, favoriser l'apprentissage et le développement des salariés et leur permettre d'atteindre leurs objectifs professionnels tout en composant avec les contraintes de leur travail. (Bakker et Demerouti, 2007, 2017). Selon Bakker et al. (2003), ces ressources peuvent se situer à différents niveaux : organisationnel (paie, promotions, sécurité de l'emploi), liés aux tâches (feedback, autonomie, variété des tâches) ou à l'organisation du travail (participation aux décisions, clarté de rôle et clarté des objectifs), mais aussi au niveau interpersonnel (reconnaissance, soutien, climat de travail). La théorie avance l'idée que ces exigences et ces ressources sont spécifiques à chaque situation de travail. Mais encore, en se basant sur la théorie sociocognitive de Bandura (1997), les auteurs précisent que l'évaluation des exigences et des ressources est fortement dépendante des perceptions des salariés concernés.

En ce qui concerne l'influence sur la santé et la motivation des salariés, le modèle JD-R avance la proposition que deux processus distincts sont à l'œuvre. Le premier est un processus dépréciatif de la santé (*health impairment process*) ; il est associé aux exigences perçues. Il précise que l'exposition à des exigences au travail diminue l'énergie des salariés et contribue à

la dégradation de leur santé. Le second processus est motivationnel (*motivational process*) et lié aux ressources. Selon Bakker et Demerouti (2007), les ressources favorisent l'engagement et la motivation au travail. Plus particulièrement, les ressources comme l'autonomie, le soutien social, le développement des opportunités de travail et le *feedback* ont toutes été associées à de plus hauts niveaux d'engagement organisationnel, de satisfaction au travail et de bas niveau d'épuisement professionnel (Tims et al., 2013). Ces deux processus sont présentés dans la Figure 6. Ces conditions de travail (les exigences et les ressources) peuvent aussi influencer sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et par extension la motivation autonome (Deci et Ryan, 1985). Dans leur étude, Van den Broeck et al. (2008) ont montré qu'un environnement de travail riche en ressources (autonomie dans les tâches, possibilité d'utilisation de ses propres compétences et feedback positif) favorisait très fortement la satisfaction des besoins d'autonomie, d'affiliation sociale et de compétence. De plus, les exigences telles qu'une forte charge de travail ou la présence de fortes exigences émotionnelles et physiques ont, en revanche, l'effet inverse.

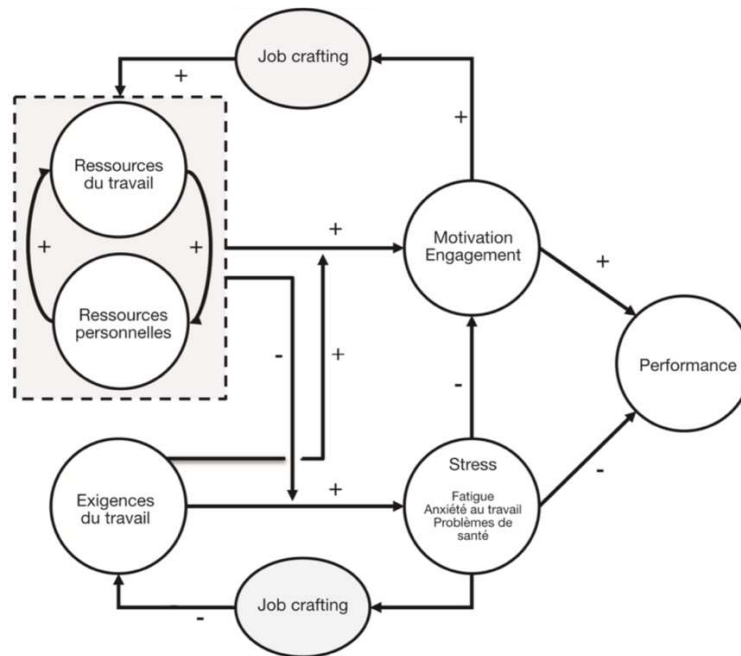
**Figure 6.** *Modèle Exigences-Ressources révisé d'après Schaufeli et Taris (2014)*



Comme nous l'avons précisé précédemment, le modèle JD-R propose une analyse dynamique des situations de travail. Outre les effets des exigences et des ressources sur la santé et la motivation, via les processus décrits, le modèle JD-R insiste sur les effets d'interaction entre ces exigences et ces ressources. Tout d'abord, en prenant appuis sur les travaux de Karasek (1979) et Johnson et Hall (1988), plusieurs études mentionnent l'effet d'atténuation ou d'amplification (*buffer effect*) que peuvent avoir les ressources sur les effets négatifs des exigences (Bakker et al., 2005 ; Bakker et Demerouti, 2007). Plus justement, les exigences ne

sont pas, par essence, négatives. Au contraire, elles peuvent être porteuses de challenge et de motivation. Ainsi, la présence d'exigence peut aussi amplifier les effets positifs des ressources sur la motivation et l'engagement (Bakker et al., 2007). En revanche, si les exigences supplantent les capacités d'adaptation des salariés, alors elles seront effectivement source de stress et favoriseront l'épuisement professionnel (Schaufeli et Bakker, 2004 ; Van den Broeck et al., 2008). Enfin, plus récemment, le modèle JD-R a été augmenté avec l'inclusion des ressources personnelles (Bakker et Demerouti, 2008 ; Bakker et Demerouti, 2014). Les auteurs formulent, alors, l'hypothèse que l'effet positif des ressources soit aussi dépendant de processus propres aux individus. Ainsi d'après Bakker et Demerouti (2008), les ressources du travail renforcent le sentiment de bien-être des salariés par le biais des ressources individuelles. Selon ces dernières avancées théoriques et empiriques, les ressources issues de l'organisation et les ressources personnelles (personnalité, sentiment d'autoefficacité, par exemple) s'auto-influencent et contribuent ensemble au processus motivationnel proposé dans le modèle. La Figure 7 propose une représentation graphique de la version actualisée du modèle, ajoutant le rôle des ressources personnelles.

**Figure 7.** *Modèle Exigences-Ressources d'après Bakker et Demerouti (2014)*



### 3.2.4.2 La théorie de la conservation des ressources

La théorie de la Conservation des Ressources (COR ; *Conservation Of Resources theory*) trouve des points communs avec la théorie Exigences-Ressources de Bakker et Demerouti (2017) notamment sur sa dimension motivationnelle et son ancrage dans les ressources. C'est un modèle du stress et de la motivation développée par Hobfoll (1989). En tentant de prendre le contre-pied des modèles transactionnels du stress jugés trop centrés sur l'individu et ses états mentaux et des modèles interactionnistes estimés trop centrés sur les situations et l'environnement, la théorie COR s'ancre dans une perspective orientée vers les ressources et s'affranchissant des dichotomies existantes individu/environnement. Une différence avec le modèle JD-R peut être repérée ici. Le stress n'est pas fonction des exigences, absentes de la théorie COR ; il va, en revanche, être appréhendé dans le rapport dynamique qu'entretiennent les individus avec les ressources au cours du temps. Pour Hobfoll (1989), le stress est défini comme une réaction à un environnement : « dans lequel il y a la menace d'une perte des ressources, une perte effective de ressources, ou une absence de gain de ressources suite à l'investissement de ressources » (notre traduction<sup>9</sup>, p. 516).

Selon la théorie COR (Hobfoll, 1989, 2002, 2011), les individus présentent une motivation intrinsèque à l'acquisition, la conservation et la protection des ressources qu'ils estiment importantes pour eux. Elles sont définies par leur dimension fonctionnelle. Elles représentent alors : « tout ce qui est perçu par l'individu comme pouvant l'aider à atteindre ses objectifs » (notre traduction<sup>10</sup>, Halbesleben et al., 2014, p. 1338). D'après Hobfoll (1989), les ressources présentent deux caractéristiques centrales : elles sont estimées importantes pour l'individu et elles peuvent aider à l'acquisition de nouvelles ressources. Il suggère ainsi quatre catégories de ressources : les ressources matérielles (*object*), les ressources personnelles (*personal characteristics*), les ressources interpersonnelles et situationnelles (*conditions*) et les ressources énergétiques (*energies*). Les ressources sont donc au centre de cette théorie. Le stress quant à lui est déclenché dans trois situations : quand les ressources risquent d'être perdues, quand elles sont effectivement perdues et quand les individus, après avoir investi des ressources, n'arrivent à en obtenir des nouvelles (Hobfoll et Shirom, 2001). Cette théorie est sous-tendue par plusieurs principes clés et corollaires décrits ci-dessous (Hobfoll et al. 2018) :

---

<sup>9</sup> « in which there is (a) the threat of a net loss of resources, (b) the net loss of resources, or (c) a lack of resource gain following the investment of resources »

<sup>10</sup> « as anything perceived by the individual to help attain his or her goals »

- **Le principe de primauté de la perte** (*Primacy of loss principle*). Selon Hobfoll (1989), une perte de ressource ou menace de perte sera évaluée plus intensément par l'individu que le gain de ressource et aura donc un effet plus important. Les individus sont alors plus motivés à réduire leurs pertes plutôt que de développer des ressources. Selon Gorgievski et Hobfoll (2008), les pertes ou les menaces de perte de ressources sont associées à des émotions négatives et à une dégradation de la santé des individus.
- **Le principe d'investissement des ressources** (*Resource investment principle*). Le second principe fait référence au besoin des individus d'investir dans de nouvelles ressources pour : « se protéger contre la perte de ressources, de se remettre des pertes et de gagner des ressources » (notre traduction<sup>11</sup>, Hobfoll, 1998, p. 73). En revanche, les auteurs précisent que pour s'engager dans un processus d'acquisition de ressource, les individus doivent s'en sentir capables, faisant référence à des facteurs personnels, mais aussi environnementaux. Si l'individu perd une ressource en l'investissant pour en acquérir une nouvelle (p. ex. le temps) alors cette perte est appelée « perte secondaire ».
- **Le principe du paradoxe du gain** (*Gain paradox principle*). Selon Hobfoll et al. (2018), le premier principe peut être revu dans un contexte spécifique. Les auteurs précisent que dans un contexte de perte de ressource alors les gains seront plus saillants et donc plus importants pour les individus.
- **Le principe du désespoir** (*Desperation principle*). Lorsque les individus ont perdu l'ensemble de leur ressource où se trouvent en difficulté pour en acquérir de nouvelles alors ils adoptent des stratégies défensives afin de conserver et de préserver le peu de ressources qui leur reste. Mais Hobfoll (1989) précise que ces stratégies sont énergivores et inadaptées. Elles peuvent altérer le réservoir de ressource des individus.
- **Corollaire 1.** Le premier corollaire précise que tous les individus ne sont pas égaux face aux ressources. Ainsi, les personnes qui disposent d'une réserve importante de ressource seraient davantage en capacité de mettre en œuvre des stratégies d'acquisition de nouvelles ressources. À l'inverse, ceux qui disposent moins de ressources auront plus de difficulté à adopter de telles stratégies.

---

<sup>11</sup> “To protect against resource loss, recover from losses, and gain resources”



- **Corollaire 2 : Les spirales de perte** (*Resource loss circle*). La perte de ressource sera d'autant plus délétère lorsqu'elle se présentera pour des individus qui disposent peu de ressources. La perte de ressource engendrera alors de nouvelles pertes alimentant un cycle négatif continu.
- **Corollaire 3 : Les spirales de gain** (*Resource gain circle*). Le même processus peut se développer dans un versant positif lorsque les ressources sont abondantes. En revanche, les gains étant moins saillants que les pertes, cette spirale positive sera plus lente et faible que la spirale de perte.

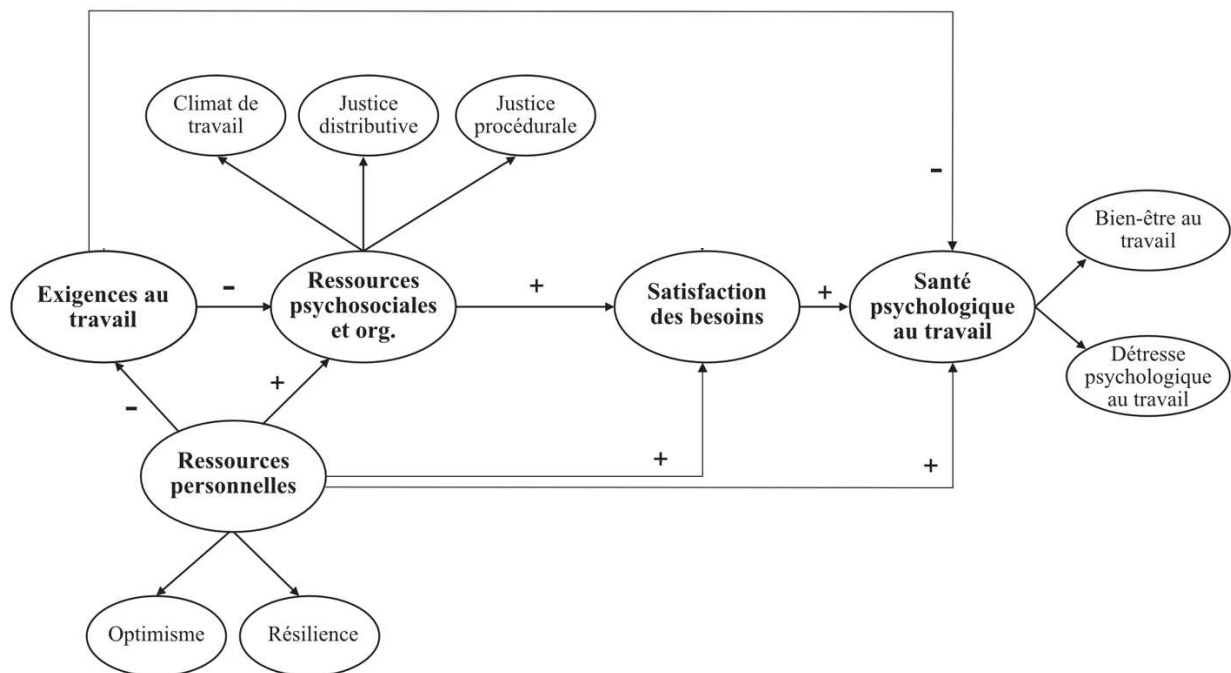
La théorie de la conservation des ressources nous semble être un cadre tout à fait intéressant pour analyser l'effet des ressources sur la santé psychologique au travail. En revanche, cette théorie est davantage orientée vers la compréhension du stress et de la dégradation de la santé psychologique au travail que vers la promotion de celle-ci. C'est pourquoi il nous semble nécessaire de nous intéresser au modèle prédictif de la santé psychologique au travail que nous développerons dans la section suivante.

#### 3.2.4.3 Le modèle prédictif de la santé psychologique au travail

Plus récemment, Boudrias et al. (2011) ont développé un modèle prédictif de la santé psychologique au travail qui a été empiriquement validé auprès de populations d'enseignants au Canada et en France (Boudrias et al., 2014). La particularité de ce modèle réside dans les choix d'opérationnalisation de la santé psychologique au travail. Les auteurs s'ancrent dans une perspective bidimensionnelle de la santé psychologique au travail, composée du bien-être et de la détresse psychologique. Pour eux, il est nécessaire de mesurer ces construits ensemble. Les auteurs font alors l'hypothèse que trois facteurs principaux sont des déterminants de la santé psychologique au travail, à savoir : les ressources psychosociales et organisationnelles, les ressources individuelles et les exigences du travail. Les ressources auraient potentiellement un impact positif sur la santé psychologique au travail. En revanche, les exigences auraient l'effet inverse. Mais ces effets ne seraient pas directs. En prenant appui sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), Boudrias et al. (2011, 2014) font l'hypothèse que la satisfaction des besoins fondamentaux est un médiateur de la relation entre les ressources et la santé psychologique au travail. En effet, cette théorie – que nous développerons dans le chapitre suivant – propose que la satisfaction des besoins d'autonomie, d'affiliation sociale et de compétence favorise la santé des individus. Le modèle propose alors une relation positive

entre la satisfaction de ces besoins et la santé psychologique au travail. Les auteurs définissent les ressources psychosociales et organisationnelles à travers trois dimensions : le climat de travail et les justices organisationnelles distributive et procédurale (voir Chapitre 4). Les ressources individuelles sont quant à elles définies par deux dimensions s’inspirant des travaux de Van den Heuvel et al. (2010). La Figure 8 propose une représentation graphique de leur modèle prédictif. Ce modèle a fait l’objet d’une validation empirique auprès de deux échantillons d’enseignants québécois et français (Boudrias et al. 2014). En utilisant une méthode d’équations structurales par le maximum de vraisemblance, les auteurs indiquent que l’ensemble des hypothèses structurales sont validées à un seuil de significativité de  $p < .01$ . Mais encore, le modèle présente un coefficient de détermination  $R^2$  supérieur à .86 pour la santé psychologique au travail, ce qui indique que le modèle révèle une très bonne capacité prédictive de la santé psychologique au travail et ce dans des contextes culturels différents.

**Figure 8.** *Modèle prédictif de la santé psychologique au travail (d’après Boudrias et al., 2011 ; 2014)*



### 3.3 Développer les ressources psychosociales et organisationnelles

Les modèles précédemment cités montrent la centralité des notions de ressources psychosociales et organisationnelles sur des questions relatives au développement du bien-être psychologique au travail et à l'amélioration de la performance. Dans un contexte français, la recherche s'est aussi intéressée au développement des ressources psychosociales pour favoriser le pouvoir d'agir des salariés (Clot, 2015). Ces ressources ont aussi fait l'objet de liens avec l'efficacité et la santé. Nous reconnaissons que les approches françaises de la santé au travail (Clot, 2015 ; Dejours et Gernet, 2016) sont construites sur des cadres théoriques et conceptuels très différents que ceux abordés par les approches internationales (Bakker et Demerouti, 2007 ; Karasek, 1979 ; Siegrist, 1996). Pour autant et bien que différentes, il est possible de repérer des liens, voire une certaine complémentarité entre ces approches (voir Vézina, 1999). Précisons alors, que pour Bonnefond et Clot (2018), la santé c'est le « pouvoir d'agir » ; celui-ci est vu comme une ressource pour « le développement de l'efficacité des organisations » (p. 7). Il nous semble nécessaire de préciser le propos en remontant aux travaux de Canguilhem. Cet auteur aborde la question de la santé à travers le couple normalité/normativité (Roche, 2014). Pour Canguilhem (1975), l'individu est sain lorsqu'il est plus que normal, c'est-à-dire, lorsqu'il est capable de produire des normes dans et sur son milieu. Alors, la santé reflèterait moins la capacité à s'adapter aux normes imposées que de jouer de ces normes ou d'en produire soi-même. La notion de « pouvoir d'agir » peut être ici, rapprochée de celle d'*empowerment*, que nous développerons dans le prochain chapitre. Bien que sensiblement différentes, ces notions n'en sont pas pour autant étrangères. En effet, elles renvoient toutes les deux à une puissance d'action possible des salariés pour produire leur milieu ou agir sur celui-ci. L'*empowerment* a été défini par Rappaport (1987) comme la capacité des individus ou des communautés à exercer un contrôle sur leur vie et sur la définition et la nature des changements qui les concernent (Le Bossé, 2003). Le processus d'*empowerment* des salariés, en promouvant une plus grande capacité à agir et la possibilité d'avoir de l'influence sur son contexte, favorise la recherche de nouvelles ressources (Rappaport, 1987). Deux questions s'imposent alors : (1) comment favoriser le développement des ressources au travail ? et (2) comment favoriser le processus d'*empowerment* des salariés ?

Les travaux de Hackman et Oldham (1975) relatifs aux caractéristiques de l'emploi proposent une première réponse. Ces auteurs établissent que l'organisation et le management peuvent agir

sur certaines caractéristiques du travail, que nous définissons comme des *ressources* (variété des tâches, variété des compétences, sens des tâches, autonomie et feedback), pour favoriser le développement d'un sentiment d'un travail valorisant, d'un sentiment de responsabilités à l'égard de son travail et l'augmentation des connaissances relatives à sa performance. Ces états psychologiques favoriseraient l'efficacité, la motivation intrinsèque et la satisfaction au travail des salariés (Hackman et Oldham, 1976). Ces techniques de *redesign* du travail, qui ont montré avoir un effet sur le bien-être psychologique (de Jonge et al., 2001 ; ter Doest et de Jonge, 2006), la performance (Hackman et Oldham, 1976), mais aussi l'*empowerment* psychologique (Chen et Chen, 2008), sont conceptuellement proches des conditions sociostructurelles de l'*empowerment* telles que développées par Kanter (1977) puis Conger et Kanungo (1988). Ces auteurs proposent que l'organisation peut agir sur les ressources socio-organisationnelles comme, par exemple, le *leadership*, l'accès à l'information et le soutien social pour favoriser l'expérience du pouvoir des salariés et les rendre davantage acteurs de leur travail. Certaines pratiques d'*empowerment* structurelles ont aussi été directement associées avec la santé psychologique au travail et la performance (Biron et Bamberger, 2010 ; Laschinger et al., 2011). Selon nous, l'*empowerment* structurel et le *design* du travail sont des stratégies *top-down* permettant de développer les ressources au travail, reconnues comme des sources de bien-être et de performance.

Dans une perspective *bottom-up* cette fois, les travaux récents s'ancrant dans la perspective du modèle Exigences-Ressources (Bakker et Demerouti, 2007) proposent de s'intéresser aux comportements de *job crafting* (Tims et Bakker, 2010 ; Tims et al., 2012, 2013). Ce concept porte l'idée que les salariés peuvent agir de façon proactive pour tenter de développer leurs ressources (organisationnelles, relationnelles ou liées aux tâches) ou de diminuer les exigences qu'ils perçoivent au travail. Du point de vue de la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll et al., 2018), le *job crafting* permettrait d'enclencher une spirale positive de gain (Tims et Bakker, 2010) favorable à la santé psychologique des individus, mais aussi à leurs performances. Plusieurs recherches ont tenté, très récemment, de développer des interventions *job crafting* au sein des organisations pour répondre à cet objectif (p. ex. Van den Heuvel et al., 2015 ; van Wingerden, Bakker et Derks, 2017). Nous partageons cette perspective. En effet, nous souhaitons, certes, mieux cerner les relations entre les ressources, l'*empowerment* psychologique, qui peut être perçu comme une ressource individuelle (Lee et al., 2019) et les stratégies de *job crafting*, mais nous ambitionnons aussi, dans cette thèse, de tester une pratique

d'accroissement des ressources en contexte écologique par la mise en place d'interventions utilisant les principes du *job crafting*.

### Résumé du chapitre 3

\* \* \*

Ce chapitre présentait les enjeux de la QVT relatifs à la santé psychologique des salariés et à la performance des entreprises. Nous développons les limites de la QVT pour nous ancrer dans des modèles scientifiques de la santé au travail. Le concept de bien-être au travail est étudié ainsi que ses liens avec la performance. Un ancrage plus approfondi dans les modèles des ressources au travail nous permet d'appréhender les déterminants et les conditions du bien-être au travail.

Les politiques QVT tentent réconcilier les enjeux de bien-être au travail avec ceux d'une meilleure performance des entreprises. Dans la pratique, les projets QVT se sont déplacés vers la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Ils ont aussi glissé vers des pratiques hygiénistes (sport, yoga, méditation...) indiquant les limites de l'approche QVT pour atteindre ces objectifs et nous invitant plutôt à ancrer nos recherches sur un socle scientifique plus solide que nous trouvons dans les modèles de la santé psychologique au travail. Le versant positif de la santé psychologique au travail, le bien-être, peut être appréhendé selon une conception hédoniste ou eudémoniste. La perspective hédoniste prend l'orientation de la satisfaction des plaisirs immédiats pour appréhender le bien-être. L'eudémonisme rompt avec cette posture et envisage le bien-être lorsque l'individu est en accord avec son « vrai soi ». Le principal modèle du bien-être psychologique au travail a été développé par Dagenais-Desmarais (2010). Le modèle appréhende le bien-être psychologique au travail selon trois sphères de références : individuelle, relationnelle et organisationnelle.

De nombreuses études soulignent les liens entre le bien-être psychologique et la performance, indiquant alors aux entreprises que tenter d'améliorer le bien-être des salariés peut leur être bénéfique. Ce postulat nécessite d'identifier les conditions favorables à l'amélioration du bien-être au travail. Les principaux modèles de santé au travail (Bakker et Demerouti, 2007 ; Boudrias et al., 2011, 2014 ; Hobfoll, 1989, 2011 ; Schaufeli et Taris, 2014) mettent en avant la centralité des ressources psychosociales et organisationnelles pour favoriser le bien-être au travail et diminuer la détresse psychologique au travail. Ces éléments nous invitent à identifier deux approches pour développer les ressources des salariés. Une approche descendante à l'initiative de la hiérarchie et de l'organisation et une approche ascendante à l'initiative des salariés. Ces deux approches feront l'objet des chapitres suivants.

\* \* \*



# Chapitre 4. Empowerment

*« Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles »*  
Canguilhem (1943/1975)

L'*empowerment* est un concept qui intéresse les chercheurs et les praticiens de tous horizons (psychologie, sociologie, marketing, sciences de gestion...) depuis plus de 50 ans. Pour un rapide aperçu quantitatif de la production scientifique relative à ce terme, le mot « *empowerment* » renvoie près de 2 610 000 résultats en moins d'un dixième de seconde sur le moteur de recherche Google Scholar. Présenté comme un état ou bien un processus, tantôt au niveau individuel ou collectif, parfois sur le plan communautaire, ces études proposent des cadres théoriques et des définitions très variées de l'*empowerment*, contribuant alors à la complexité de sa conceptualisation.

L'origine de la notion d'*empowerment* est difficilement identifiable face à la multitude de champs qui la mobilisent. Cependant, selon Bacqué et Biewener (2013), le verbe *to empower* trouve son origine au 17<sup>e</sup> siècle en Grande-Bretagne et renvoie à une forme d'autorisation, de délégation et de permission donnée (Mandal, 2013). Ce n'est qu'au 19<sup>e</sup> siècle qu'apparaît le terme *empowerment*. À cette époque, il se définit à la fois comme un état (*to be empowered*), mais aussi comme un processus de transmission d'une autorité et d'un pouvoir (*to empower*). En ce sens, il : « articule deux dimensions, celle du pouvoir, qui constitue la racine du mot et celle du processus d'apprentissage pour y accéder » (Bacqué et Biewener, 2013, p. 25). En revanche, il faudra attendre la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle pour que le terme soit diffusé et régulièrement utilisé dans les sociétés civile et politique. Il est alors surtout déployé dans les milieux militants comme le féminisme, le gandhisme ou le mouvement *black power* par exemple (Calves, 2009). Son acception se déplace alors de la transmission de pouvoir vers son acquisition et décrit la capacité des individus et des collectifs à agir pour l'enjeu de leur propre bien-être, mais aussi à leur droit de participer aux décisions qui les concernent. Cela étant, le



terme s'est popularisé dans les études et dans les interventions réalisées auprès des communautés marginalisées et au sein des mouvements sociaux contestataires (Calves, 2009). D'après Baruch (1998), l'*empowerment* peut être perçu comme une version contemporaine des mouvements participatifs, de délégation et de démocratie organisationnelle nés dans la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle (McGregor, 1960). Dans ce cadre, l'*empowerment* est défini comme un groupe de techniques qui permettent de favoriser la participation active des employés et la satisfaction de leurs besoins psychologiques fondamentaux (García-Juan et al., 2019) ; leur objectif final étant l'amélioration de la performance. Il est d'usage, dans la littérature scientifique relative aux situations organisationnelles, d'opposer deux courants de l'*empowerment* (Mathieu et al., 2006) : la perspective structurelle (Bowen et Lawler, 1992 ; Kanter, 1977) et la perspective psychologique (Spreitzer, 1995 ; Boudrias et al., 2010). La première expose les pratiques organisationnelles et managériales qui visent à accorder et à transmettre plus de pouvoir décisionnaire aux salariés. L'*empowerment* psychologique (ou habilitation psychologique<sup>12</sup>) représente l'état cognitif et motivationnel de l'individu face à ce pouvoir. Enfin, nous pouvons compléter ce cadre par l'*empowerment* comportemental (Boudrias, 2004) que nous pouvons décrire comme les manifestations comportementales de l'habilitation psychologique. Dans ce travail, nous ne chercherons pas à opposer ces typologies d'*empowerment*. Au contraire, nous les considérerons comme les phases distinctes d'un même processus tel que cela a été proposé par Boudrias et al. (2009), mais aussi Pigeon et al. (2017). Dans la suite, nous développerons le cadre théorique de l'*empowerment* psychologique, ses déterminants, à savoir l'*empowerment structurel* et ses conséquences, l'*empowerment* comportemental.

## 4.1 Empowerment psychologique

L'*empowerment* psychologique ne cherche pas à caractériser les processus de transmissions de pouvoir au sein de l'organisation, mais plutôt à rendre compte de l'expérience du pouvoir et de la motivation au niveau individuel. Avant de développer les différentes conceptualisations de l'*empowerment* psychologique et de leurs évolutions, nous proposons d'approfondir les deux piliers théoriques de l'*empowerment* psychologique, soit : la métathéorie

---

<sup>12</sup> « Empowerment » peut être traduit par « habilitation ». Dans cette thèse, les deux termes sont interchangeables. Ainsi, « habilitation psychologique » et « empowerment psychologique » sont des synonymes, tout comme l'« habilitation comportementale » et l'« empowerment comportemental ». Enfin, le terme leadership d'empowerment peut être traduit par « leadership habilitant ».

de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985 ; Gagné et Deci, 2005) et le sentiment d'auto-efficacité (Bandura, 1982).

### 4.1.1 Théories sous-jacentes à l'empowerment psychologique

#### 4.1.1.1 Théorie de l'autodétermination (TAD)

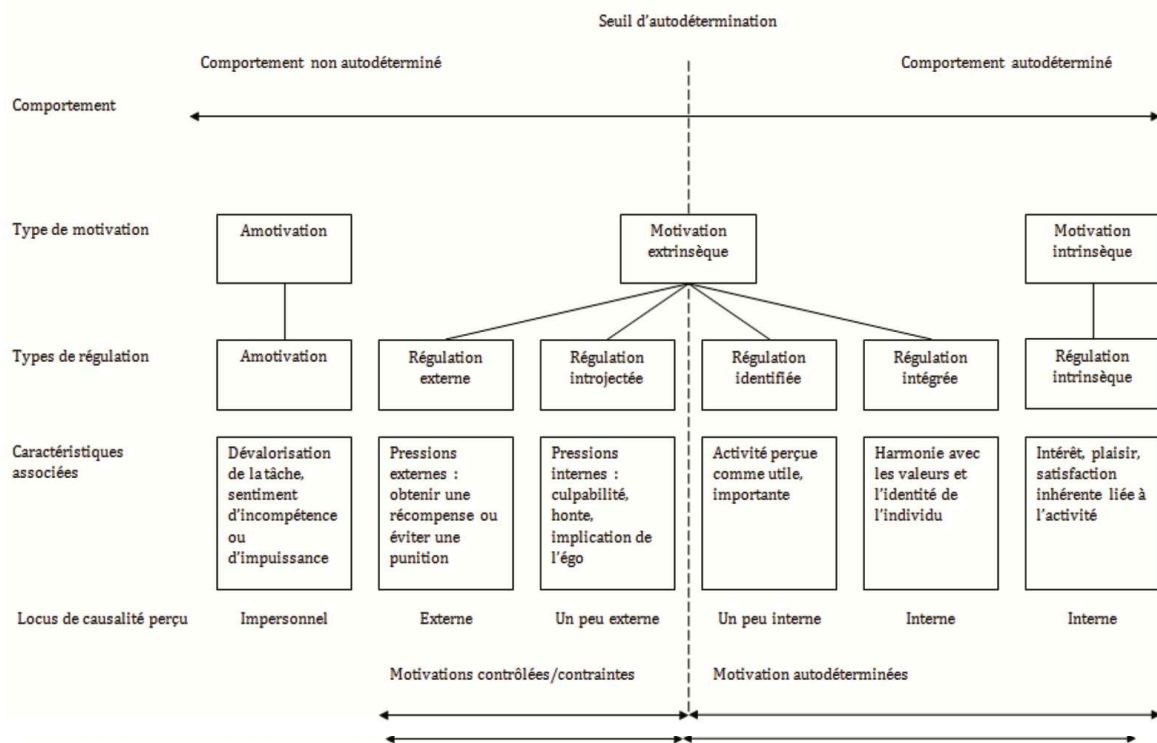
Développée par Deci et Ryan (1985), la théorie de l'autodétermination (TAD) est une théorie de la motivation humaine. Cette théorie ne propose pas une dichotomie nette entre la motivation et la démotivation ; les individus ne sont donc pas catégorisés comme « motivés » ou « non motivés ». La TAD propose plutôt de présenter la motivation sur un continuum d'autodétermination en fonction de l'internalisation et de la régulation des facteurs de motivation (voir Figure 9). Cette théorie propose trois échelons principaux à ce continuum (Ryan et Deci, 2000) :

- **L'amotivation.** Elle se définit par l'absence totale de motivation. Dans ces situations, elle est caractérisée par un état de résignation chez les individus ;
- **La motivation extrinsèque.** Celle-ci intervient dans des situations où le comportement apparaît en réponse à des stimuli externes (p. ex. récompenses, sanctions). Elle se différencie en sous-catégorie en fonction de son degré de régulation. Il est alors possible d'identifier : la motivation extrinsèque à régulation externe, la motivation extrinsèque à régulation introjectée, la motivation extrinsèque à régulation identifiée et la motivation extrinsèque à régulation intégrée ;
- **La motivation intrinsèque.** Elle intervient dans des situations où le comportement est réalisé dans l'unique but de la satisfaction et du plaisir qu'il procure et ce sans aucun facteur de motivation externe au sujet agissant.

Le terme « autodétermination » renvoie à la capacité des individus à se positionner en tant qu'organismes libres et actifs dans l'initiation et la régulation de leurs opinions, de leurs choix et de leurs actions. La TAD offre alors un cadre d'analyse pour décrire les conditions favorables à la motivation, au bien-être et au développement optimal des individus. Selon Deci et Ryan (2000), les individus sont naturellement portés vers l'actualisation d'eux-mêmes, à la recherche de leur fonctionnement psychologique optimal. En revanche, les conditions sociales et contextuelles peuvent plus ou moins soutenir ou inhiber la poursuite de cet objectif. La TAD

repose donc sur la dialectique homme-environnement. En revanche, cette approche précise que le développement des capacités, des potentialités, du fonctionnement psychologique optimal, ne sont *que* des possibilités qui nécessitent un environnement nutritif pour être atteintes. Selon la TAD, lorsque l'environnement permet de répondre aux trois besoins fondamentaux alors il favorise le développement complet du *soi* des individus.

**Figure 9.** Continuum de l'autodétermination, issu de Amoura (2013) d'après les travaux de Sarrazin et al. (2011) et de Ryan et Deci (2000)



La TAD met ainsi en lumière trois besoins fondamentaux : le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'affiliation sociale, appelé parfois besoin d'appartenance. Le premier décrit le besoin qu'ont les individus quant au contrôle de leur environnement, d'en être des sujets actifs agissant sur leur contexte plutôt que des sujets passifs subissant celui-ci. Le second fait référence au besoin qu'ont les individus de se sentir efficace pour contrôler leur environnement tout en utilisant leurs capacités et habiletés. Enfin, le besoin d'affiliation rend compte à la nature sociale et grégaire de l'être humain. Ainsi, il a besoin de se sentir appartenir à un groupe de personnes partageant les mêmes valeurs que lui. Selon la TAD, les individus sont pensés naturellement motivés et actifs ; en revanche, la motivation intrinsèque – sur

laquelle s'appuie l'*empowerment* psychologique – ne peut se manifester que si ces trois besoins pleinement sont satisfaits. Pour autant, la non-satisfaction complète d'un ou de plusieurs de ces besoins fondamentaux n'entraînera pas une absence de motivation, mais plutôt une régression sur le continuum de l'autodétermination.

#### 4.1.1.2 Sentiment d'efficacité personnelle (SEP)

D'après Bandura (1982, 1997), la motivation de l'individu ou des groupes repose sur le système de croyances quant à leur sentiment d'efficacité personnelle. Développé au sein de la théorie sociocognitive, le concept de sentiment d'auto-efficacité ou d'efficacité personnelle fait référence aux croyances que développent les individus sur leur capacité à agir afin de maîtriser leur environnement et ses événements ainsi qu'à réaliser des résultats satisfaisants (Lecomte, 2004). Plus précisément, Bandura le définit comme : « croyance dans ses propres capacités à organiser et exécuter les séquences d'action propres à obtenir certains résultats » (Meyer et Verlhiac, 2004, p. 120). Les individus développent alors une croyance plus ou moins forte quant à leurs capacités dans la réalisation d'une performance souhaitée et sur une activité particulière. En conséquence, le SEP est par essence fortement lié à la motivation. Pour Bandura, si : « les gens ne sont pas convaincus qu'ils peuvent obtenir les résultats qu'ils souhaitent grâce à leur propre action, ils auront peu de raisons d'agir ou de persévérer face aux difficultés » (Carré, 2004, p. 19). Donc, le sentiment d'auto-efficacité est un fondement de la motivation humaine. Pour Meyer et Verlhiac (2004), l'auto-efficacité est très fortement liée à la motivation dans le sens où pour un même but, il participe à l'engagement dans l'action, à la définition et à l'effort à fournir pour atteindre ce but et à la régulation nécessaire pour faire face aux difficultés rencontrées (Bandura et Locke, 2003). Toujours selon Bandura (1977), le sentiment d'auto-efficacité se développe d'après quatre sources d'information :

- **Les expériences actives de maîtrise.** Ce sont les expériences et performances passées et réussies. C'est la source d'information la plus efficace et la plus influence pour développer le SEP d'après la littérature (Palmer, 2006 ; Bandura, 2007).
- **Les expériences vicariantes.** Elles représentent les expériences indirectes. Le SEP est développé d'après un apprentissage par l'observation de modèle (p. ex. observation, imitation, enseignement verbal).
- **Les persuasions verbales.** Les *feedbacks* d'un entourage peuvent influencer sur le niveau de SEP en fonction des retours plus ou moins positifs qui peuvent être réalisés à l'individu.

- **Les états affectifs et physiologiques.** Certaines informations somatiques impulsées par des stimuli physiologiques ou émotionnels peuvent aussi influencer le niveau de SEP d'un individu. En fonction de ses ressentis, l'individu peut développer une croyance et une perception quant à ses capacités pour réaliser une tâche.

## 4.1.2 Conceptualisations de l'empowerment psychologique

### 4.1.2.1 La perspective de Conger et Kanungo (1988)

Tout d'abord conceptualisé par Conger et Kanungo (1988), l'*empowerment* est défini comme un concept motivationnel associé à un sentiment d'auto-efficacité. Plus précisément, le pouvoir et le contrôle sont envisagés soit comme des états motivationnels ou soit comme des croyances d'attente propres aux individus. En se référant aux travaux sur le pouvoir et le contrôle dans la littérature en psychologie (lieux de contrôle, contrôle primaire/secondaire, impuissance apprise), Conger et Kanungo (1988) partent du postulat que les individus ont un besoin intrinsèque de pouvoir et de contrôle sur leur environnement pour faire face aux événements de la vie. Le pouvoir, ici dans une perspective motivationnelle, prend racine dans deux théories majeures en psychologie : la théorie de l'autodétermination (TAD) développée par Deci et Ryan (1985) et la théorie relative au sentiment d'efficacité personnelle (SEP) de Bandura (1982). Selon Conger et Kanungo (1988), l'*empowerment* repose, donc, sur un besoin intrinsèque d'autodétermination où l'individu se sent compétent et libre d'initier ou de réguler des actions tout en étant maître de ces décisions (Cassignol-Bertrand et Constant, 2007). Mais il repose aussi sur une disposition motivationnelle en rapport avec le développement du SEP des individus.

### 4.1.2.2 La perspective de Thomas et Velthouse (1990)

Plus tard, Thomas et Velthouse (1990) chercheront à préciser les contours de ce concept. En s'appuyant sur les travaux de Conger et Kanungo (1988), ils proposeront plusieurs évolutions majeures : la précision du type de motivation sous-tendue par l'*empowerment*, le développement d'un modèle cognitif plus complet pour appréhender l'émergence de cette motivation et l'identification des processus interprétatifs et subjectifs des individus qui mènent à cette motivation. Tout d'abord, Thomas et Velthouse (1990) reconnaissent les conceptualisations du pouvoir comme une forme d'autorité, d'autorisation et de capacité. Mais ces auteurs vont plus loin en lui reconnaissant aussi une facette motivationnelle où le pouvoir

caractérise aussi une forme d'énergie. Selon ces auteurs, c'est le concept de motivation intrinsèque qui permet le mieux d'appréhender cette énergie motivationnelle ; l'*empowerment* étant désigné comme une augmentation de la motivation intrinsèque dans la tâche. Ils définissent alors l'*empowerment* comme : « les changements dans les variables cognitives (appelées évaluations de tâches), qui déterminent la motivation des employés » (*ibid*, p.666-667). La deuxième évolution majeure quant à leur conceptualisation de l'*empowerment* consiste à identifier les processus évaluatifs et interprétatifs à l'œuvre dans le développement de la motivation intrinsèque chez les employés. Thomas et Velthouse (1990) opèrent, ici, une bascule conséquente avec les travaux princeps de Conger et Kanungo (1988). S'ils estiment le SEP comme un élément fondamental, seul, celui-ci n'est pas suffisant pour permettre de mettre en visibilité les processus menant à ce type de motivation. L'*empowerment* est alors conceptualisé comme un construit multidimensionnel. Ils proposent un modèle cognitif qui inclut le SEP – appelé sentiment de compétence – mais à celui-ci sont associées d'autres variables : le sens, le choix et l'impact. Ces cognitions sont constituantes de l'*empowerment* psychologique et reflètent l'orientation des individus vis-à-vis de leur rôle de travail. Elles rendent compte des processus interprétatifs par lesquels les individus vont évaluer leur contexte et elles permettent, en outre, d'appréhender les variabilités interindividuelles en réponse à un même environnement.

#### 4.1.2.3 La perspective de Spreitzer (1995)

Ce sont les travaux de Spreitzer (1995) qui ont propulsé la dynamique de recherche sur l'*empowerment* en contexte organisationnel. Selon cette auteure, l'*empowerment* psychologique serait un construit généralisable et global centré sur l'individu ; il reflète l'orientation plus ou moins active de l'individu en rapport à son rôle de travail. Spreitzer (1995) le définit comme l'« orientation active d'un individu en regard de son rôle au travail [. . .], qui fait en sorte que celui-ci souhaite et se sent capable de façonner son rôle et son milieu de travail » (notre traduction<sup>13</sup>, Spreitzer, 1995 p. 1444). En s'appuyant sur les travaux réalisés précédemment sur l'*empowerment* psychologique (Conger et Kanungo, 1988 ; Thomas et Velthouse, 1990) et sur les théories propres à la motivation (Bandura, 1997 ; Deci et Ryan, 1985), Spreitzer (1995) a aussi proposé un outil évaluatif de l'*empowerment* psychologique. Dans cette conceptualisation, l'*empowerment* psychologique est constitué d'un ensemble de

---

<sup>13</sup> "Together, these four cognitions reflect an active, rather than a passive, orientation to a work role. By active orientation, I mean an orientation in which an individual wishes and feels able to shape his or her work role and context"

cognition incitant l'individu à « s'investir davantage dans son travail » (Migneault et al., 2009, p. 240) :

- **Le sens.** Accepté comme un synonyme du « *meaningfulness of work* » de Hackman et Oldham (1976), le sens au travail renvoie à une forme de congruence entre les objectifs et les exigences du travail d'un côté et les croyances et les valeurs du salarié de l'autre.
- **Le sentiment de compétence.** Il est défini comme la croyance en ses propres capacités pour réaliser bon niveau de performance sur une tâche malgré les difficultés qui peuvent être rencontrées. Le sentiment de compétence peut parfois être mentionné sous le terme auto-efficacité. Il peut aussi être associé à des construits proches tels que l'estime de soi et le sentiment de contrôle. Cependant, le sentiment de compétence se différencie du sentiment d'estime de soi puisqu'il s'agit ici d'un sentiment d'auto-efficacité en lien direct avec le travail et ses tâches et non un sentiment global et généralisé.
- **L'autodétermination.** Elle est considérée comme la croyance et la perception individuelle d'avoir la possibilité et la liberté d'initier ou de réguler des actions (Deci et al., 1989). Elle reflète une autonomie, qui se veut intrinsèque, dans l'initiation ou la continuation de comportements et de processus au travail comme la prise de décision concernant ses propres tâches. Elle peut également être rapprochée aux notions de contrôle perçu, de maîtrise et d'autonomie.
- **L'impact.** Le sentiment d'impact est défini comme la croyance que les actions menées peuvent influencer les résultats stratégiques, administratifs ou opérationnels de l'organisation et du travail. Cette dimension de l'*empowerment* est fortement reliée au besoin de contrôle de l'individu sur son environnement et sa capacité à l'agir dessus.

Toutefois, même si l'*empowerment* psychologique reflète une perspective individuelle, elle n'est pas pour autant psychologisante. D'un point de vue psychosocial et en référence au regard ternaire proposé par Moscovici (1984), il est important de préciser que notre approche considère que l'*empowerment* psychologique d'un individu traduit aussi son rapport au contexte. Il représente l'état psychologique et motivationnel d'un individu par rapport à son travail, en ce qu'il est imprégné de son rapport au social et à l'organisation. Ainsi, l'*empowerment* psychologique, au-delà d'être une facette propre à l'individu, est aussi le résultat de l'influence du social et de l'organisation dans l'individu. Ce point peut aussi largement être constaté dans

les approches des théories motivationnelles présentées précédemment ainsi que dans les premières conceptualisations de l'*empowerment* psychologique. En effet, la TAD et les théories propres au SEP reconnaissent l'influence de facteurs externes sur le développement de la motivation d'un individu. Conger et Kanungo (1988) conceptualisent le pouvoir dans une perspective motivationnelle qui fait référence au besoin d'autodétermination (Deci et al., 1989) et au développement du SEP (Bandura, 1997). En revanche, ils proposent un cadre théorique où ces deux dimensions sont directement influencées par le contexte et plus précisément par des stratégies ou techniques managériales mises en œuvre par la hiérarchie ou l'organisation. Ils font référence, ici à l'*empowerment* structurel, considéré dans la littérature comme un ensemble de pratique qui influencent l'*empowerment* psychologique.

## **4.2 Les antécédents de l'*empowerment* psychologique : l'*empowerment* structurel**

Les recherches sur l'*empowerment* psychologique ont permis d'identifier une diversité d'antécédents. Selon Spreitzer (1995), ils peuvent être de deux natures : individuels, liés aux traits de personnalité ou bien contextuels. Dans ce travail de thèse, nous nous intéresserons spécifiquement aux variables contextuelles. En revanche, nous pouvons tout de même préciser que sur le plan individuel, plusieurs variables telles que l'estime de soi, le lieu de contrôle, le capital humain, le genre et certaines facettes du modèle de personnalité Big-Five ont été étudiées comme de possibles antécédents au développement de l'*empowerment* psychologique chez les salariés (Spreitzer, 1995 ; Seibert et al., 2011 ; Yazdi et Mutsamil, 2015).

Sur le plan contextuel, l'étude des antécédents de l'*empowerment* psychologique fait référence à la notion d'*empowerment* structurel. Celui-ci est parfois présenté comme un *empowerment* descendant ou *top-down* et repose sur le fait que l'*empowerment* des salariés est issu d'une stratégie initiée par l'organisation. Cette approche *top-down* désigne un processus de délégation de pouvoir initié par les entreprises à destination des salariés. Ce faisant, l'objectif des organisations est d'améliorer le sentiment d'autonomie des employés (Conger et Kanungo, 1988). La dimension structurelle de l'*empowerment* fait donc référence aux aspects de l'environnement de travail qui donnent aux salariés de la latitude décisionnelle, de l'autonomie et la capacité de faire le travail le plus efficacement possible. Dans la suite, nous développerons les cadres théoriques (Maynard et al., 2012) relatifs à l'*empowerment* structurel. Enfin nous



préciserons comment ce travail de thèse appréhendera la dimension sociostructurelle de l'*empowerment*.

## 4.2.1 Conceptualisation de l'empowerment structurel

### 4.2.1.1 L'empowerment structurel selon Kanter (1977)

Conger et Kanungo (1988) définissent l'*empowerment* comme le processus par lequel un dirigeant ou une entreprise partage une partie de son pouvoir avec ses subordonnés en termes d'accès à l'information, de responsabilités et de participation à la prise des décisions. Pour Kanter (1979), l'expression du pouvoir chez les salariés se manifeste par une forme d'accomplissement de soi et ce sont les conditions dans l'environnement de travail qui permettent de comprendre l'accessibilité du pouvoir aux employés. Selon Astley et Sachdeva (1984), le pouvoir dans les organisations trouve sa source dans l'autorité hiérarchique, le contrôle des ressources et la centralité du réseau par exemple. Pour Kanter (1977), ce sont toutes les structures systémiques formelles et informelles qui sont à l'origine d'un *empowerment* en milieu organisationnel. Ainsi, l'*empowerment* structurel considère l'ensemble des caractéristiques socio-organisationnelles qui, une fois mises en œuvre, permettent aux salariés de faire l'expérience de l'*empowerment psychologique*. C'est en cela qu'il s'agit d'une approche *top-down* de l'*empowerment* puisque selon cette conceptualisation, les pratiques d'*empowerment* sont des actions que mènent les détenteurs du pouvoir organisationnel pour transmettre ce pouvoir à d'autres salariés.

En faisant l'hypothèse que les aspects situationnels du travail peuvent influencer les attitudes et les comportements des employés, Kanter (1977) a développé une théorie de l'*empowerment* structurel. Elle y précise les structures, au nombre de quatre, qui permettent aux salariés de réaliser leur travail tout en développant son sens (Laschinger et Finegan, 2005). La première structure est **l'accès aux informations**. Cette dimension avait déjà été identifiée par Lawler (1992) et Spreitzer (1995) comme un antécédent de l'*empowerment* psychologique. Elle fait référence à la possession des connaissances formelles et informelles sur la mission de l'organisation, mais aussi sur ses performances à tous les niveaux : organisationnel, collectif et individuel. L'accès aux informations permet aux salariés de prendre des responsabilités et des initiatives, de faire preuve de créativité et de prendre des décisions appropriées et en adéquation avec les objectifs de l'organisation. Ce faisant, disposer des informations nécessaires à la

réalisation de son travail permet aux salariés de développer leurs efficacités au travail. **Le soutien social** peut être transmis par la hiérarchie, les pairs ou toute autre personne dans le paysage organisationnel de l'individu et peut notamment prendre la forme de *feedback* ou bien d'une autorisation à l'initiative par exemple. **Les ressources.** Qu'elles soient de l'ordre des finances, du temps, des outils à disposition ou même des récompenses, les ressources permettent aux salariés de réaliser, de façon motivée, une bonne performance au travail tout en composant avec les exigences de celui-ci. **Les opportunités d'apprentissage et de développement** font référence aux structures organisationnelles qui offrent aux salariés une capacité de développement sur le plan personnel notamment par l'apprentissage de nouvelles connaissances et compétences en lien avec le travail, mais aussi sur le plan professionnel et organisationnel par l'avancement de carrière et la prise de responsabilité sur de nouveaux projets, par exemple.

Selon Kanter (1977), il est du rôle du management de créer et de promouvoir ces conditions organisationnelles dans une optique d'amélioration de l'efficacité du travail. Ainsi, la présence de ces conditions dans l'environnement serait à la source d'un cadre favorable à la flexibilité et à l'autonomie et permettrait aux salariés, en conséquence, de faire l'expérience d'un état d'*empowerment* psychologique. En revanche, leur absence se concrétiserait par une diminution du pouvoir ressenti et l'amointrissement de l'efficacité du travail.

#### 4.2.1.2 Les travaux de Seibert et al. (2011)

En prenant appui sur les travaux de Kanter (1977), Seibert et al. (2011) ont proposé que les antécédents contextuels de l'*empowerment* psychologique puissent être regroupés en quatre catégories : les pratiques managériales de haute performance<sup>14</sup>, le soutien sociopolitique, le *leadership* et les caractéristiques du travail.

**Les pratiques de gestion de haute performance.** Dans la littérature scientifique, elles ont été étudiées selon différents courants (le système de travail à haute performance, la gestion stratégique des ressources humaines, le management à haute implication, par exemple) et sont définies comme les « pratiques de gestion et des ressources humaines que les organisations pourraient utiliser pour optimiser la valeur qu'elles tirent de leurs employés » (notre traduction<sup>15</sup>, Seibert et al. 2011, p. 983). Pour ces auteurs, elles reflètent cinq dimensions : le partage de l'information, la décentralisation, la prise de décision participative, la formation et

---

<sup>14</sup> *High-performance managerial practices*

<sup>15</sup> *practices that organizations might use to optimize the value they derive from their employees*

la rémunération variable. Selon Spreitzer (2008), ces pratiques sont susceptibles d'influencer les quatre cognitions de l'*empowerment* psychologique des salariés par le biais d'un plus grand contrôle effectif sur leur travail et leur environnement de travail.

**Le soutien sociopolitique.** Il fait référence aux éléments du contexte de travail qui fournissent les ressources dont les salariés ont besoin, qu'elles soient d'ordre individuelles, sociales ou matérielles, pour réaliser une bonne performance de travail. Les sources de ce soutien sont variables et peuvent provenir de l'ensemble des personnes faisant partie du paysage organisationnel des salariés (management, direction, pairs...). De plus, les ressources individuelles, psychosociales et organisationnelles ont des effets bénéfiques sur la santé psychologique au travail et sur la satisfaction des besoins fondamentaux tels que développés dans la TAD (Boudrias et al., 2011 ; Desrumaux et Gillet, 2016).

**Les caractéristiques du travail.** Cette dimension fait explicitement référence au modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1976). La motivation et l'engagement des collaborateurs ont été massivement étudiés sous l'angle du *design* et des caractéristiques du travail. Le *job desing* met en lumière la structuration, l'attribution et les changements du travail, des tâches et des rôles de chacun. Il cherche aussi à comprendre comment ces facteurs viennent influencer sur l'efficacité, sur les plans organisationnel, collectif et aussi individuel (Grant et Parker, 2009). La théorie des caractéristiques du travail se situe dans la lignée des travaux de Herzberg. En effet, elle propose que l'organisation et le management peuvent agir sur le contenu du travail pour motiver les salariés. Les auteurs proposent alors cinq caractéristiques qui sont susceptibles de développer la motivation : la variété des compétences, l'identité de la tâche, l'importance de la tâche, l'autonomie et le *feedback*. Selon Hackman et Oldham (1976), le potentiel de motivation d'un salarié sera fonction de ces cinq caractéristiques. Seibert et al. (2011) font l'hypothèse que chacune de ces caractéristiques du travail peut influencer les cognitions et le niveau global d'*empowerment* psychologique des salariés.

**Le leadership.** De nombreux travaux mentionnent l'effet du *leadership* sur le développement de l'*empowerment* psychologique. Selon Spreitzer (2008), la relation de confiance avec le manager est un antécédent de l'*empowerment* psychologique. De plus, Seibert et al. (2011) estiment qu'un style de *leadership* dit « positif » permet aux salariés de faire l'expérience de l'*empowerment* psychologique.

En conclusion, l'*empowerment* structurel reflète toutes les caractéristiques sociales et organisationnelles d'un milieu de travail qui permettent aux salariés de faire l'expérience d'un

plus grand pouvoir et d'un plus grand contrôle sur son travail et donc ressentir un *empowerment* psychologique. De fait, l'ensemble de ces caractéristiques peuvent directement ou indirectement influencer sur les quatre cognitions de l'*empowerment* psychologique telles que définies par Spreitzer (1995) puis Boudrias et al., (2010). À ce titre, les conditions de l'*empowerment* structurel peuvent être identifiées sur différents plans : l'organisation, le management et les pairs. Dans la suite de cette thèse, nous nous intéresserons moins aux aspects structuraux qu'aux dimensions interindividuelles et sociales de l'*empowerment*. Plus précisément, nous étudierons trois antécédents de l'*empowerment* psychologique, à savoir : le style de *leadership* qualifié « d'*empowerment* », la reconnaissance au travail et la justice organisationnelle. Le *leadership* et le climat sont d'ailleurs identifiés comme des déterminants majeurs de la satisfaction des besoins fondamentaux et de la motivation (Desrumaux et Gillet, 2016).

## 4.2.2 Empowerment : opérationnalisation des ressources sociostructurelles des salariés

### 4.2.2.1 Leadership d'*empowerment*

Dans l'étude de l'*empowerment* structurel, un axe de recherche s'est rapidement amplifié. Il s'agit des comportements des supérieurs hiérarchiques. D'après Maynard et al. (2012), le *leadership* occupe une place primordiale dans le développement de l'*empowerment* psychologique chez les salariés. Le *leadership*, par la place centrale des managers au sein des organisations, peut en effet, être un facteur d'influence majeur sur les attitudes et les comportements des salariés (Liden et al., 1997). Il n'existe pas de définition consensuelle du *leadership* (Yukl, 2002). En revanche, il est possible d'identifier des éléments communs à l'ensemble des définitions utilisées dans la littérature scientifique, à savoir : « l'influence » sur un « groupe » orienté par des « buts » et des « objectifs ». Pour Northouse (2004), mais aussi Hakimi et al. (2010), le *leadership* peut se définir comme un processus d'influence sociale. En reprenant, l'ensemble de ces éléments, Yukl (2002) définit le *leadership* tout d'abord comme un processus qui consiste à influencer les autres pour qu'ils comprennent et acceptent ce qui doit être fait et comment cela doit être fait. Mais il précise qu'il représente aussi un processus qui consiste à faciliter les efforts individuels et collectifs pour atteindre des objectifs communs.

L'*empowerment* sociostructurel est soutenu par une approche « transactionnelle » du pouvoir et du contrôle (Boudrias et Bérard, 2016). À ce titre, la recherche scientifique s'est

particulièrement intéressée aux pratiques managériales et au style de *leadership* qui favorisent cette transmission du pouvoir. Selon Eagly et Carli (2003), la perception aujourd'hui partagée d'un bon manager est celle d'un *leader* capable de développer l'*empowerment* et l'engagement de ses collaborateurs. Dans cette perspective, ce travail de thèse s'intéressera aux pratiques managériales qui favorisent l'accès à l'état cognitif et motivationnel d'*empowerment* par l'étude du style de *leadership d'empowerment*. Le *leadership d'empowerment* opère, ici, une bascule avec les approches traditionnelles du *leadership*. En effet, ces dernières proposent que le *leadership* soit un processus d'influence d'un individu ou d'un groupe sur un autre individu ou groupe. Or, le *leadership d'empowerment* s'apparente au contraire à processus de transmission de l'influence (partage du pouvoir, partage du contrôle...). Cette perspective du *leadership* consiste davantage à donner du pouvoir aux salariés, que d'en avoir sur eux (Amundsen et Martinsen, 2014). Le *leadership d'empowerment* se distingue donc des autres du *leadership* comme les styles transactionnel, transformationnel et LMX, par exemple (Pearce et Sims, 2002). Mais d'après Boudrias et Bérard (2016), le *leadership d'empowerment* créerait aussi moins de dépendance des salariés vis-à-vis du manager en comparaison à ces autres styles de *leadership*, accentuant alors leurs différences. L'approche de l'*empowerment* par les pratiques managériales vise à identifier les attitudes et comportements qui permettent de renforcer le pouvoir de décision et de contrôle des salariés sur leur travail. Il promeut la responsabilisation, l'autonomie et l'implication des salariés (Sinclair et al., 2014). Selon Dierendonck et Dijkstra (2012), le *leadership d'empowerment* prend racine dans la théorie sociale cognitive (Bandura, 2005), dans la recherche sur la fixation participative des objectifs (p. ex. Latham et al., 1978), ainsi que dans l'approche du *leadership* partagé (Pearce et Conger, 2002 ; Pearce et Sims, 2000). Les pratiques managériales d'*empowerment* (ou d'habilitation) cherchent donc à développer le potentiel des salariés, leurs capacités d'apprentissage, à stimuler leurs intérêts et motivations, à encourager l'autonomie et la prise de responsabilité (Arnold et al., 2000 ; Montani et al., 2015). Plus globalement, peuvent être considérée comme « habilitantes », l'ensemble des pratiques initiées par le manager et permettant d'augmenter le pouvoir d'agir des salariés et de leur fournir les ressources nécessaires pour atteindre leurs objectifs (Amundsen et Martinsen, 2014 ; Boudrias et Bérard, 2016).

À l'origine, Conger et Kanungo (1988) ont identifié quatre pratiques qui, selon ces auteurs, peuvent être considérées comme des comportements propres au *leadership d'empowerment*. Ainsi, un manager déployant un *leadership d'empowerment* exprimerait une confiance importante à l'égard de ses collaborateurs tout en fixant des objectifs élevés en matière de

performance et d'efficacité attendue (Burke, 1986). Ces objectifs doivent, selon Conger et Kanungo (1988), être source de sens et d'inspiration pour les salariés. Enfin, le *leadership d'empowerment* favoriserait l'émergence d'un environnement où les salariés peuvent participer de façon accrue à la prise de décisions les concernant et se positionnerait de façon soutenante, par le biais d'une autonomie accordée plus importante, pour faire face aux contraintes bureaucratiques rencontrées. Depuis, les conceptualisations et définitions du *leadership d'empowerment* se sont multipliées. Cependant, elles mettent toutes en lumière des comportements qui favorisent le développement du pouvoir d'agir des salariés : le partage du pouvoir, le soutien au développement des compétences et le développement de l'autonomie. Le Tableau 1 propose un récapitulatif des conceptualisations du *leadership d'empowerment* et de leurs sous-dimensions respectives, d'après Boudrias et Bérard (2016).

**Tableau 1.** Récapitulatif des conceptualisations du *leadership d'empowerment* d'après Boudrias et Bérard (2016)

Pratiques d'empowerment du manager	Koneczak et al. (2000)	Arnold et al. (2000)	Pearce et Sims (2002)	Ahearne et al. (2005)	Lapointe et Boudrias (2013)	Amundsen et Martinsen (2014)
<b>Partage du pouvoir</b>						
<i>Prise de décision participative</i>	X	X	X	X		
<i>Délégation</i>	X				X	X
<i>Imputabilité</i>	X					
<b>Soutenir le développement des compétences</b>						
<i>Partage d'informations</i>	X			X	X	
<i>Coaching</i>	X	X			X	
<i>Soutien concret au développement d'habileté</i>	X		X			X
<i>Gestion par l'exemple</i>		X				X
<i>Recours au travail à l'équipe</i>			X			
<b>Soutenir la motivation au travail autonome</b>						
<i>Expression d'un haut niveau de confiance envers l'atteinte des objectifs</i>				X		

Pratiques d'empowerment du manager	Konczak et al. (2000)	Arnold et al. (2000)	Pearce et Sims (2002)	Ahearne et al. (2005)	Lapointe et Boudrias (2013)	Amundsen et Martinsen (2014).
<b>Soutenir la motivation au travail autonome (suite)</b>						
<i>Encouragement de l'initiative</i>			X			X
<i>Soutien à l'autonomie</i>				X		X
<i>Encouragement de l'auto-récompense</i>			X			
<i>Considération et reconnaissance</i>		X			X	

Au sein de ce panorama des conceptualisations du *leadership d'empowerment*, nous avons fait le choix de nous ancrer dans la perspective d'Amundsen et Martinsen (2014). Ces derniers définissent le *leadership d'empowerment* comme : « le processus qui consiste à influencer les subordonnés par le partage du pouvoir, le soutien à la motivation et le soutien au développement dans le but de promouvoir leur expérience de l'autonomie, de la motivation et de la capacité à travailler de manière autonome dans les limites des objectifs et des stratégies organisationnels globaux » (notre traduction<sup>16</sup>, ibid, p.3). Le choix de cet ancrage a été motivé par plusieurs facteurs. Tout d'abord, la conceptualisation proposée par Amundsen et Martinsen (2014) est la seule qui ait été réalisée dans un contexte européen. Ce choix peut permettre d'anticiper des possibles biais liés à la culture, même si nous considérons que cet argument nécessite d'être pris avec précaution. Ensuite, les auteurs avaient pour ambition de proposer une conceptualisation du *leadership d'empowerment* plus globale et intégrative que les conceptualisations antérieures. De plus, l'outil proposé par Amundsen et Martinsen (2014) est actuellement le plus récent disponible et n'a, à notre connaissance, jamais été utilisé dans un contexte francophone. Enfin, certaines dimensions de l'outil telles que le soutien à l'autonomie, l'encouragement de l'initiative et la délégation développées par Amundsen et Martinsen (2014) sont conceptuellement proches des attentes de l'entreprise quant au modèle managérial développé par le comité de pilotage. Les dimensions « partage de l'information » et « considération et reconnaissance » sont aussi particulièrement pertinentes dans ce cadre. En

<sup>16</sup> « *Empowering leadership is the process of influencing subordinates through power sharing, motivation support, and development support with intent to promote their experience of self-reliance, motivation, and capability to work autonomously within the boundaries of overall organizational goals and strategies.* »

revanche, nous les étudierons à travers les concepts de reconnaissance au travail et de justice organisationnelle que nous développerons dans la suite.

Une analyse de la revue de la littérature démontre que le *leadership d'empowerment* n'est pas uniquement associé au développement de l'*empowerment* psychologique (Spreitzer, 1995), il est aussi positionné comme un prédicteur de nombreuses variables positives à l'échelle de l'individu (Kim et al., 2018), mais aussi à l'échelle de l'équipe et de l'organisation (Tang, Chen et al., 2020). Tout d'abord, le *leadership d'empowerment* est associé au développement de l'engagement au travail (Caillé et al., 2020 ; Park et al., 2017), de l'engagement organisationnel (Kim et Beehr, 2020) et de la performance (Charbonnier-Voirin et El Akremi, 2011 ; Kim et al., 2018). Il est aussi mis en lien avec la satisfaction au travail (Amundsen et Martinsen, 2015 ; Vecchio et al., 2010), l'*empowerment* comportemental (Boudrias et al., 2009) et la proactivité (Martin et al., 2013 ; Singh et Rangnekar, 2020 ; Yang et Wang, 2021). Les pratiques managériales d'*empowerment* favorisent aussi la performance des équipes (Ahearne et al., 2005), la créativité, l'innovation (Zhang et Bartol, 2010), mais aussi les comportements de *job crafting* (Kim et Beehr, 2018 ; Thun et Bakker, 2018).

#### 4.2.2.2 La reconnaissance au travail

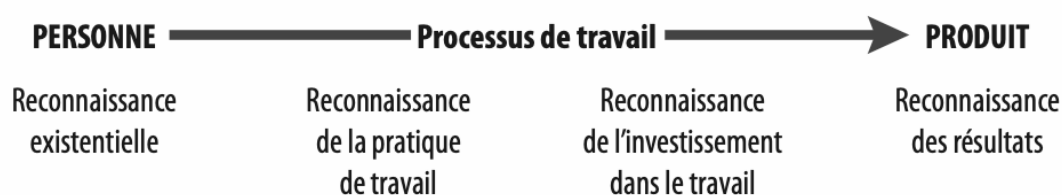
Dans une perspective d'*empowerment* sociostructurel, nous nous intéresserons, ensuite, à la reconnaissance au travail. À ce jour, il n'existe pas de conceptualisation consensuelle de la reconnaissance au travail. Brun et Dugas (2005) alertent d'ailleurs sur le besoin impérieux de mieux comprendre et délimiter les contours de ce concept. Le travail est un des sièges du sens existentiel (Morin, 2008). La reconnaissance au travail se place donc naturellement au centre des préoccupations des salariés, d'autant plus dans des contextes aujourd'hui marqués par l'incertitude des repères individuels et collectifs. La reconnaissance devient donc un impératif inéluctable pour renforcer la confiance, assurer la justice organisationnelle (El Akremi et al., 2009), mais aussi pour favoriser la motivation au travail et la fidélisation des salariés (Bourcier et Palobart, 1997). Dubar (2000) corrobore cette idée en donnant à l'entreprise la caractéristique d'être une structure sociale au sein de laquelle le travail est devenu un enjeu essentiel pour la reconnaissance de soi. Le *feedback*, la consultation, la valorisation des réussites, l'autonomie dans le travail, les opportunités de développement sont autant de marques de reconnaissance au travail soulignées dans la littérature (Stajkovic et Luthans, 2001 ; Brun et Dugas, 2005 ; St-Onge et al., 2005).



Dans cette thèse, nous définissons d'après les travaux de Renault (2004). Ainsi, elle fait référence à : « *la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur à l'issue de différents processus d'intégration* » (ibid, p. 181). Cette idée de cet « autre dans la reconnaissance » est aussi véhiculée par les sciences de gestion, puisque Brun et Dugas (2005) distinguent différents plans d'interaction de la reconnaissance au travail. Parmi eux, nous retrouvons le plan vertical (la hiérarchie), le plan organisationnel (l'entreprise), le plan horizontal (les pairs), le plan externe (le client) et le plan social (la communauté). Dans les conceptualisations du *leadership d'empowerment* développées par Arnold et al. (2000) puis Lapointe et Boudrias (2013), les auteurs considèrent que la reconnaissance et la considération sont des pratiques managériales d'*empowerment*. De notre point de vue, la reconnaissance peut, en effet, être perçue comme antécédent probable à l'*empowerment* psychologique des salariés. Mais, contrairement aux approches de la reconnaissance par le *leadership d'empowerment*, nous ne la conceptualisons pas sur le plan unique de la relation entre le manager et le managé. Au contraire, nous sommes convaincus que les sources de reconnaissance peuvent être multiples ; l'approche de Fall (2015) nous semble, alors, particulièrement avisée. Celle-ci permet d'évaluer la reconnaissance perçue sur différents plans, dans une perspective systémique : les collègues, les supérieurs et l'organisation. Malgré la pertinence de cette approche, nous considérons qu'elle reste tout de même incomplète dans le cadre de notre recherche. En effet, le contexte de relation de service étudié dans cette thèse nous amène à inclure les clients comme étant des sources de reconnaissance possibles et pertinentes pour les agents *frontline*. La satisfaction, la gratitude et le *feedback* lorsqu'ils sont manifestés de façon formelle ou informelle par les clients peuvent-être un élément motivationnel important pour les agents dits « de première ligne ». Rafaeli (1989) expliquait, d'ailleurs, que la nature et l'intensité de la relation entre l'employé et le client dans la production de service offraient incontestablement une place importante à ces derniers dans le paysage motivationnel des salariés.

Brun et Dugas (2005) proposent quatre différents types de reconnaissances représentés dans la Figure 10 : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance de la pratique de travail, la reconnaissance de l'investissement et la reconnaissance des résultats.

**Figure 10.** Les quatre pratiques de reconnaissances au travail d'après Brun et Dugas (2005)



Les moyens concrets associés à ces différentes formes de reconnaissances peuvent aussi être très divers. Nous pouvons les catégoriser selon leur degré de formalité. La reconnaissance formelle considère alors un ensemble de pratique qui peut à la fois être pécuniaire (primes, évolution de carrière, bons d'achat...) et non pécuniaires (rencontres, cérémonies, lettres personnalisées...). Cette forme de reconnaissance est souvent dirigée vers la valorisation des résultats et de l'efficacité au travail (Brun et Dugas, 2005). La deuxième catégorie, la reconnaissance informelle, est davantage axée sur la reconnaissance existentielle et la reconnaissance de la pratique et de l'investissement au travail (informations, participation des salariés, feedback, remerciements et félicitations orales...).

De nombreux liens, directs ou indirects ont été établis dans la littérature, entre la reconnaissance et l'*empowerment*. Selon Brun et Dugas, (2008), l'importance de la reconnaissance pour les salariés est ancrée dans la théorie de l'échange social et la norme de réciprocité (Blau, 1964, cité par Cropanzano et Mitchell, 2005). Lorsque cette dernière est satisfaite, elle peut motiver les salariés à s'investir davantage dans leur organisation. Pour Phaneuf et al. (2010), certaines formes de reconnaissance telles que le partage de l'information et des objectifs de travail, les procédures, les *feedback* réalisés auprès des salariés sont des pratiques de gestion efficaces pour développer un sentiment d'*empowerment* chez les employés. Le *feedback* est d'ailleurs considéré comme un moyen efficace pour développer le sens au travail (Morin, 2008). La motivation serait aussi favorisée par un témoignage de reconnaissance au travail, que celle-ci soit formelle ou non (Deeprise, 1994 ; Hansen et al., 2002). En revanche, Gagné et Deci (2005), en s'ancrant dans la TAD, envisagent des différences dans le type de régulation motivationnelle (contrôlée vs. autonome) en fonction du type de reconnaissance exprimée. Ainsi, les reconnaissances formelles sont associées à la motivation, mais tendent à contrôler le comportement et donc nuire à la motivation autonome. En revanche, la reconnaissance verbale et informelle aurait tendance à favoriser la motivation autonome (Deci et Ryan, 1985 ; Cameron et Pierce, 1994). Par le fait qu'elle puisse confirmer au salarié qu'il fait partie d'un groupe de

personnes partageant les mêmes valeurs et qu'il réalise un travail de qualité, la reconnaissance sociale et des résultats prodigués par les pairs peuvent permettre de satisfaire les besoins fondamentaux d'affiliation sociale et de compétence et donc contribuer à l'autodétermination des salariés. La reconnaissance est donc susceptible de renforcer les perceptions d'*empowerment* psychologique. Enfin, elle est aussi identifiée comme un levier d'une meilleure santé psychologique au travail (Grawitch et al., 2007). Nous considérons, donc, que la reconnaissance est un facteur d'influence sur le développement de l'*empowerment* psychologique et qu'elle peut se manifester à la fois dans les pratiques organisationnelles, dans la relation entre le manager et ses collaborateurs, entre les salariés, mais aussi dans la relation avec les clients. Enfin, St-Onge et al. (2005) proposent que l'effet de la reconnaissance sur la motivation intrinsèque soit dépendant de variables contextuelles comme, par exemple, la façon dont est distribuée cette reconnaissance et ces récompenses. Les auteurs font référence au caractère équitable et aux normes de distribution des récompenses, renvoyant alors, au moins en partie, au concept de justice organisationnelle.

#### 4.2.3 La justice organisationnelle

La reconnaissance au travail présente des liens conceptuels avec la justice sociale, mais aussi avec la justice organisationnelle (Ambrose et Arnaud, 2005 ; Brun et Dugas, 2005 ; Fraser, 2004 ; Brillet et al., 2013). Cette justice perçue est d'ailleurs considérée comme étant un antécédent de l'*empowerment* psychologique (Seibert et al., 2011). Le concept de justice organisationnelle est issu de la théorie de l'équité d'Adams (1963) et des travaux de Greenberg (1987). Adams (1963) proposait qu'un sentiment d'iniquité pouvait se manifester lorsque l'individu perçoit un déséquilibre entre, d'un côté le ratio entre ses propres contributions et rétributions et le ratio entre les contributions et rétributions des personnes auxquelles il se compare. L'individu fera face à une insatisfaction comparative s'il se perçoit désavantagé. Par la suite, Greenberg (1990) a développé une théorie de la justice organisationnelle qui a été empiriquement vérifiée par Colquitt (2001). La justice organisationnelle fait donc référence aux perceptions que les salariés développent vis-à-vis de la façon dont ils se sentent traités dans l'organisation (Byrne et Cropanzano, 2001 ; Piasecki et Steiner, 2019). Dans la littérature scientifique, cette justice est considérée comme un construit multidimensionnel (Folger et Cropanzano, 1998). Elle renvoie, à la fois, aux normes et aux règles qui déterminent la distribution des ressources au sein de l'organisation ainsi que les procédures qui encadrent cette distribution et à la fois aux relations interpersonnelles au sein de l'organisation. Ainsi, elle est souvent appréhendée par trois facettes distinctes : la justice distributive, la justice procédurale

et la justice interactionnelle (Steiner, 2016). Cette dernière renvoie à deux sous-facettes : la justice informationnelle et la justice interactionnelle (Colquitt, 2001).

La **justice distributive** est issue des travaux portant sur la théorie de l'équité de Adams (1963). Elle renvoie, chez le salarié, à une évaluation et une comparaison entre ses contributions, notamment en termes de travail fourni et de performance et ses rétributions. L'individu percevra un sentiment de justice lorsque cette évaluation entre les contributions et les rétributions seront perçues équilibrées et proportionnelles (Homans, 1961 ; El Akremi et al., 2006). En revanche cette évaluation ses propres contributions et rétributions se fait aussi en comparaison avec d'autres individus. La **justice procédurale** est fortement liée à la justice distributive puisqu'elle s'intéresse à l'évaluation plus ou moins juste des procédures formelles qui entourent et encadrent la distribution des ressources. La justice **interactionnelle**, développée par Bies et Moag (1986) cité par Cropanzano et al. (2002) renvoie aux perceptions des salariées quant aux échanges relationnels qu'ils entretiennent avec leur hiérarchie notamment sur les dimensions du respect et de la dignité. Au sein de cette justice interactionnelle, nous retrouvons deux sous-dimensions. La première, la justice interpersonnelle, renvoie précisément à la qualité des relations entre le salarié et sa hiérarchie. La seconde, la justice informationnelle se rapporte, quant à elle, à la qualité et à la quantité des informations transmises par la hiérarchie (Colquitt, 2001). Rappelons ici que l'accès à l'information est une des structures de l'*empowerment* structurel identifiées par Kanter (1977).

D'après Fall (2014), les premiers liens entre la perception d'une justice organisationnelle et l'*empowerment* peuvent être retracés dans les travaux de Deci et al. (1977). Les efforts fournis et la motivation des salariés seraient alors dépendants des perceptions de justice relatives aux pratiques de gestion. Depuis, de nombreuses études ont montré l'influence de certaines dimensions de justice sur le développement de la motivation autonome, la motivation intrinsèque et l'*empowerment* psychologique (Fall, 2014 ; Grenier et al., 2010 ; Lee et al., 2016). Dans même lignée, la justice peut satisfaire certains besoins fondamentaux à l'origine de l'autodétermination (Cropanzano et al., 2001 ; Fall et Roussel, 2017 ; Olafsen et al., 2015). De plus, la justice organisationnelle est aussi considérée comme un facteur de bien-être au travail (Gillet et al., 2015 ; Heponiemi et al., 2011 ; Kausto et al., 2005) et d'une meilleure qualité de vie au travail (Piasecki et Steiner, 2016).

## 4.3 Les conséquences de l'empowerment psychologique

L'état d'*empowerment* psychologique étant devenu un objectif désiré par quelques entreprises et placé comme le pilier central des NFOT, la recherche académique s'est rapidement intéressée aux conséquences de cet état cognitif et motivationnel. Seibert et al. (2011), dans leur méta-analyse, proposent d'identifier les conséquences de l'*empowerment* psychologiques sur deux niveaux distincts, à savoir : les attitudes et les comportements des salariés. Boudrias et al. (2010) identifient aussi des conséquences de l'*empowerment* psychologique sur la santé psychologique de l'individu.

### 4.3.1 Empowerment psychologique et santé psychologique au travail

Il existe assez peu de littérature étudiant les liens directs entre l'*empowerment* psychologique et la santé psychologique (Spreitzer, 2008), même si la tendance a changé ces dernières années. Sur le plan de la santé psychologique au travail, il est possible de remarquer que la littérature s'attarde surtout à identifier les relations qu'entretient l'*empowerment* psychologique avec le versant négatif de la santé (stress, burnout...). Les seules études qui s'intéressent à la santé « positive » tentent d'identifier des liens entre l'*empowerment* psychologique et la satisfaction au travail ou à l'engagement au travail. La satisfaction au travail, bien que connexe au bien-être psychologique au travail, n'en est pas considérée comme une dimension (Biétry et Creusier, 2013). En revanche, l'engagement au travail et le désengagement au travail ont tous les deux été retenus comme des composants expérientiels de la santé psychologique au travail, respectivement à travers les dimensions de bien-être psychologique au travail et de détresse psychologique au travail (Gilbert et al., 2011).

Selon Spreitzer (2008), l'*empowerment* psychologique peut être considéré comme un facteur primordial qui peut protéger la santé des salariés. Dans cette lignée, Hochwälder et Brucefors (2005) identifient que les quatre cognitions de l'*empowerment* psychologique sont négativement et significativement associées avec certaines variables relatives à la santé mentale des salariés telles que décrites par Goldberg et Hillier (1979), à savoir : des symptômes somatiques, de l'anxiété et de l'insomnie, un dysfonctionnement social et une dépression sévère. Les auteurs montrent aussi que ces cognitions sont des prédicteurs négatifs des trois dimensions du *burnout*. Considérant l'épuisement professionnel (Schaufeli et al., 2009), des

résultats similaires ont été trouvés par Boudrias et al. (2010). De nombreuses autres recherches ont montré que l'état d'*empowerment* pouvait réduire le *burnout* (Boudrias et al., 2012 ; Rantika et Yustina, 2017 ; Zhou et Chen, 2021). Ensuite, l'*empowerment* psychologique a aussi été étudié en lien avec le stress. Par exemple, Seibert et al. (2011) indiquent que faire l'expérience d'un état d'*empowerment* permettrait de diminuer le stress ressenti par les salariés. Ces résultats sont en accord avec les travaux de Spreitzer et al. (1997) qui soulignent que l'état d'*empowerment* est négativement lié à la tension psychologique et au stress.

Sur les volets plus positifs de la santé psychologique au travail, Liden et al. (2000) montrent que le sens est un prédicteur de la satisfaction au travail. Plus tard, Wang et Lee (2009) établiront les mêmes conclusions sur les autres cognitions de l'*empowerment* psychologique. Ces résultats sont cohérents avec les travaux fondateurs de la psychologie du travail. En effet, Hackman et Oldham (1976) plaçaient le sens au travail comme un antécédent direct de la satisfaction au travail. Mais le sentiment d'un plus grand contrôle sur son travail, d'avoir le droit d'agir sur son contexte et se sentir compétent peuvent aussi directement être liés à la satisfaction au travail. En réalisant une analyse par équation structurale, Schermuly et al. (2011) confirment l'effet de l'*empowerment* psychologique sur la satisfaction au travail. Les études relatives aux effets de l'*empowerment* psychologique sur l'engagement au travail (Bakker, 2011 ; Bakker et Albrecht, 2018 ; Schaufeli, 2012) sont assez peu nombreuses. Par exemple, Bhatnagar (2012) a montré que l'*empowerment* psychologique était associé à l'engagement au travail. Ces résultats sont aussi révélés dans l'étude de Wang et Liu (2015) dans un contexte médical. En revanche, l'*empowerment* psychologique a souvent été étudié sous l'angle de son rôle médiateur. Ainsi, De Klerk et Stander (2014) trouvent que l'*empowerment* médiatise la relation entre le *leadership d'empowerment* et l'engagement au travail. Plus récemment, Amor et al. (2021) identifient aussi le rôle médiateur de l'*empowerment* psychologique, mais cette fois dans la relation entre l'*empowerment* structurel et l'engagement au travail.

#### 4.3.2 L'*empowerment* psychologique, ses conséquences attitudinales et comportementales

Sur le volet attitudinal, les conséquences et les effets de l'*empowerment* psychologique sont aussi variés. Tout d'abord, le sens au travail serait un facteur de l'engagement affectif organisationnel (Meyer et Allen, 1991), car il confronte et évalue les exigences de rôle et les besoins et valeurs de l'individu (Spreitzer, 1995). Les autres dimensions de l'*empowerment* psychologique renvoient à la capacité des salariés à exprimer leurs valeurs et intérêts (Seibert

et al., 2011). Dans cette lignée, les études montrent que l'*empowerment* psychologique est fortement corrélé à l'engagement dans l'organisation (Boudrias et al., 2010 ; Liden et al., 2000). Ensuite, en s'inspirant de la théorie de l'échange social, Seibert et al. (2011) font l'hypothèse que l'*empowerment* psychologique puisse réduire les intentions de *turnover*. Cette hypothèse a pu être vérifiée à plusieurs reprises dans la littérature (Bhatnagar, 2012 ; De Klerk et Stander, 2014 ; Islam et al., 2016).

Sur un volet comportemental, les recherches ont montré que l'*empowerment* psychologique était associé à une meilleure performance de la tâche (Guerrero et al., 2018 ; Seibert et al., 2011), mais aussi à une augmentation des comportements de citoyenneté organisationnelle (Alge et al., 2006 ; Chan et al., 2015 ; Jha, 2014 ; Jin-Liang et Hai-Zhen, 2012). L'*empowerment* psychologique des employés de première ligne a souvent été questionné ; il est considéré comme utile pour fournir une qualité de service optimale au client (Ismail et al., 2009). Les salariés, ayant plus d'autonomie et de pouvoir, délivrent plus rapidement des réponses adaptées et contextualisées aux besoins des clients, affichent des interactions positives avec les clients et développent des idées de service innovantes (Bowen et Lawler, 1992 ; Peccei et Rosenthal, 2001), montrant alors l'influence de l'*empowerment* psychologique sur la performance adaptative.

Pour Quinn et Spreitzer (1997), les salariés qui font l'expérience d'un état psychologique d'*empowerment* sont plus enclins à prendre des initiatives, à faire preuve de créativité à être plus efficace en acceptant de prendre une plus importante responsabilité vis-à-vis des événements et de leurs actions. En conséquence, les salariés seraient plus favorables à s'impliquer de façon active dans leur travail et leur organisation (Conger et Kanungo, 1988 ; Thomas et Velthouse, 1990). Dans cette veine, plusieurs recherches ont tenté de montrer les liens qui pouvaient être tissés entre l'expérience psychologique d'*empowerment* et l'initiation de comportements proactifs (Chen et al., 2018 ; Huang, 2017). Pour notre part, nous nous intéresserons plus particulièrement à deux types de comportements, que nous qualifions de « proactifs », à savoir : l'*empowerment* comportemental et les comportements de *job crafting*.

Les conséquences comportementales de l'*empowerment* psychologique ont surtout été développées sous l'angle de la performance. Pour Boudrias et Savoie (2006), cela se traduirait par cinq types de comportements discrétionnaires (Boudrias et al., 2010) définis comme des : « comportements relativement autodéterminés visant à assurer l'efficacité des opérations ou à améliorer l'efficacité du travail dans l'organisation » (Boudrias et Savoie, 2006 p. 125) constituant l'« *empowerment* comportemental » :

- **La réalisation consciencieuse des tâches.** Cette dimension se réfère à la capacité des salariés à déployer des efforts pour assurer une bonne efficacité et un travail de qualité en remplissant les exigences liées à ses tâches.
- **L'amélioration continue dans les tâches :** Ce comportement renvoie à l'orientation active d'un salarié au regard de l'efficacité et la performance de ses tâches. Le salarié qui cherche à améliorer ses tâches agira de façon proactive pour rendre son travail plus performant et plus efficient.
- **La collaboration efficace** renvoie aux comportements qui permettent de maintenir un fonctionnement de groupe optimal au service de la performance et de l'efficacité collective.
- **Amélioration de l'efficacité du groupe.** Ce comportement renvoie à la dimension groupale et collective de l'amélioration des tâches. En effet, il s'agit pour le salarié de modifier certaines tâches ou de réaliser certains changements pour que le travail, au niveau du groupe, de l'équipe soit plus efficace.
- **L'investissement au niveau organisationnel :** Il s'agit des comportements d'implication du salarié au niveau de l'organisation, en faveur de l'efficacité et de l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise. Ces comportements peuvent se manifester par la participation à des projets d'amélioration des tâches, de résolution de problèmes et à des expérimentations par exemple.

Pour Boudrias (2004), ces comportements sont des indicateurs qui : « reflètent spécifiquement des manifestations comportementales associées à l'habilitation de l'employé » (p. 164). Ils permettent de vérifier si l'expérience cognitive d'un plus grand contrôle sur son travail se traduit en comportements d'implication active dans l'organisation sur des dimensions, à la fois, « *in-role* » et « *extra-role* » (Boudrias et Savoie, 2006 ; Pigeon et al., 2015). Ces travaux ont pu vérifier la structure factorielle de ce construit et ces liens significatifs avec l'*empowerment* psychologique. Les résultats indiquent que l'*empowerment* psychologique est un bon prédicteur de l'*empowerment* comportemental. Ces comportements peuvent donc être attendus chez les salariés lorsqu'ils font l'expérience d'un plus grand contrôle et d'une plus grande autonomie dans leur travail.

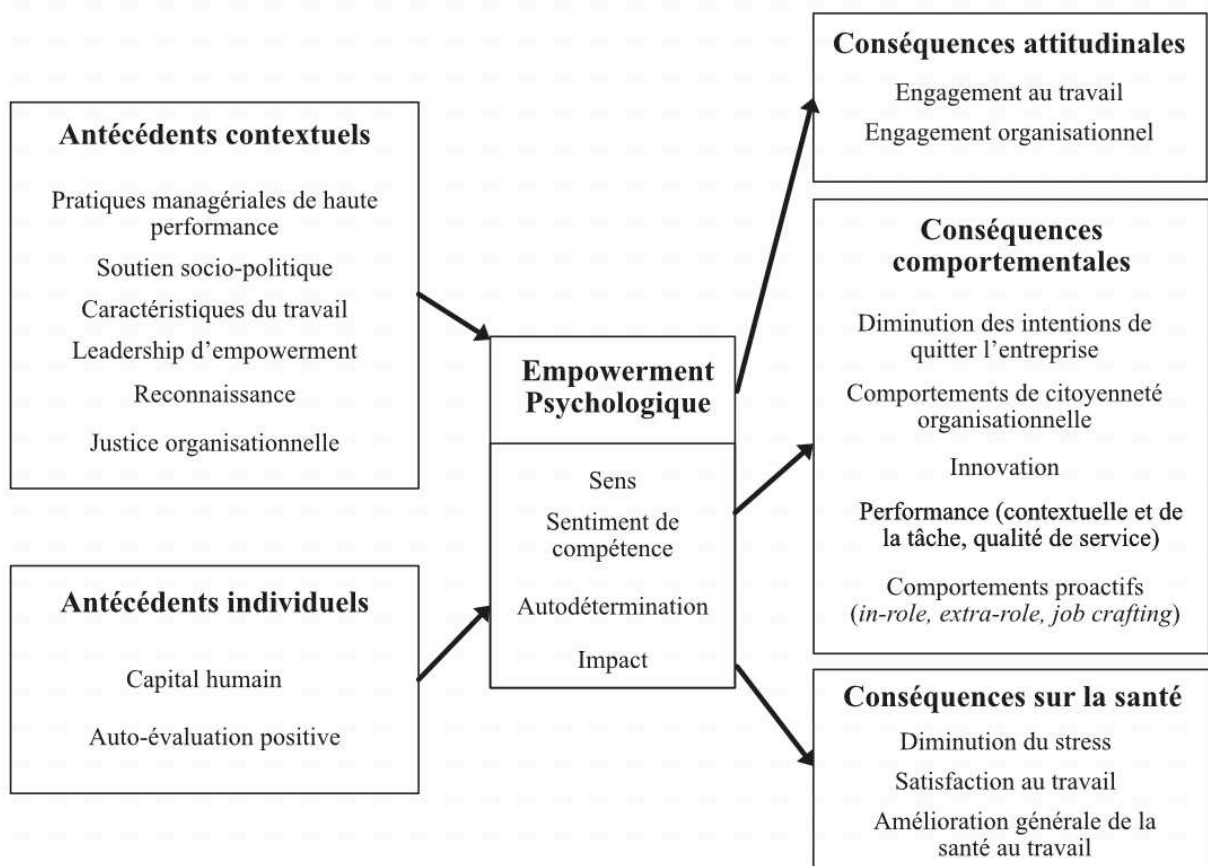
Plus récemment, l'*empowerment* psychologique a été associé aux comportements de *job crafting* (Miller, 2015). L'*empowerment* psychologique fait référence à une motivation intrinsèque renvoyant à des expériences positives des employés et au développement de leur



sentiment d'auto-efficacité (Conger et Kanungo 1988 ; Thomas et Velthouse 1990). Elle peut être considérée comme un déterminant des comportements proactifs dont font partie les comportements de *job crafting* (Gagné et Deci 2005 ; Tims et al., 2014). En se basant sur le modèle Exigences-Ressources (Bakker et Demerouti, 2007), ces comportements auto-initiés par les salariés ont pour objectif de moduler leurs exigences et leurs ressources pour améliorer l'adéquation entre leurs valeurs et leur travail et enclencher une spirale positive de gain de ressources (Hobfoll et al., 2018) favorisant le développement d'un meilleur bien-être au travail et d'une meilleure performance (Tims et Bakker, 2010). L'*empowerment* psychologique, renvoyant aux salariés la perception qu'ils peuvent avoir du contrôle et qu'ils peuvent agir sur leur contexte de travail pourrait favoriser ce type de comportements. Kooij et al. (2021) formulent cette hypothèse en s'appuyant sur la théorie sociocognitive de Bandura (2005). Les salariés seraient alors plus favorables à l'initiation de certains comportements lorsqu'ils sentent qu'ils peuvent contrôler leur environnement et qu'ils ont les compétences nécessaires. Dans cette lignée, des recherches ont montré que l'auto-efficacité et le sentiment de contrôle pouvaient influencer l'initiation de comportements de *job crafting* (Rudolph et al., 2017 ; Zhang et Parker, 2019). La recherche souligne donc que l'état d'*empowerment* psychologique peut influencer les comportements de *job crafting* (Khan et al., 2021). Mais l'effet inverse a aussi été étudié (Siddiqui et al., 2017) renvoyant alors l'idée d'une spirale positive de gain, telle que développée par Hobfoll et al. (2018) dans la théorie de la conservation des ressources. Nous nous intéresserons plus particulièrement au concept de *job crafting* dans le chapitre suivant.

La **Figure 11** propose un schéma récapitulatif des antécédents et des conséquences de l'*empowerment* psychologique tel qu'initialement proposé par Seibert et al. (2011) et complété par notre revue de littérature.

**Figure 11.** Récapitulatif des antécédents et conséquences de l'empowerment psychologique de Seibert et al. (2011) et complété



## Résumé du chapitre 4

\* \* \*

Ce chapitre proposait de développer le concept d'*empowerment*. Après être revenu sur les définitions de l'*empowerment*, le concept d'*empowerment* psychologique a été étudié au regard de la littérature scientifique ; ses fondations théoriques sont aussi évoquées. Nous avons ensuite développé les éléments relatifs à ses antécédents et ses conséquences.

L'*empowerment* psychologique tente d'appréhender l'expérience du pouvoir et de la motivation des salariés. Ces racines peuvent être trouvées dans la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985) et le sentiment d'auto-efficacité de Bandura (1977). Le chapitre retrace les principales conceptualisations de l'*empowerment* psychologique (Conger et Kanungo, 1988 ; Thomas et Velthouse, 1990) pour ensuite s'ancrer dans la perspective de Spreitzer (1995). Cette auteure définit l'*empowerment* psychologique comme : « l'orientation active d'un individu en regard de son rôle au travail [. . .], qui fait en sorte que celui-ci souhaite et se sent capable de façonner son rôle et son milieu de travail ». Elle le conceptualise à travers quatre cognitions : le sens, le sentiment de compétence, l'autodétermination et l'impact. Pour autant, l'*empowerment* psychologique n'est pas uniquement fonction de l'individu. De nombreux facteurs contextuels peuvent l'influencer. La perspective sociostructurelle de l'*empowerment* reconnaît qu'un ensemble de facteurs peut influencer l'*empowerment* psychologique. Dans ce chapitre nous en considérons trois : le *leadership d'empowerment*, la reconnaissance au travail et la justice organisationnelle. Plusieurs travaux montrent ou sous-entendent l'influence de ces facteurs sur le développement de l'*empowerment* psychologique des salariés (Amundsen et Martinsen, 2014 ; Lapointe et Boudrias, 2013 ; Fall, 2014). Ces résultats offrent des orientations d'actions aux entreprises pour développer l'*empowerment* psychologique de leurs salariés. Il s'agit d'un objectif qui mérite d'être étudié dans la mesure où l'*empowerment* psychologique est associé à de nombreuses attitudes et comportements favorables à l'organisation. Plus précisément, il est lié à l'engagement au travail et à la réduction des intentions de quitter l'entreprise. Il est aussi associé au développement des comportements proactifs des salariés.

\* \* \*

# Chapitre 5. Le Job Crafting

« *L'homme sain, c'est celui qui ne subit pas les contraintes du milieu, mais qui peut le modifier pour y affirmer ses normes et son projet de vie* »  
Canguilhem (1943/1975)

La littérature en psychologie du travail et des organisations cherche depuis de nombreuses années à montrer l'intérêt et l'importance de la structuration de l'emploi (*job design*) et de ses caractéristiques (*job characteristics*) sur la motivation (Lawler, 1969 ; Hackman et Lawler, 1971), l'engagement des collaborateurs (Tims et Bakker, 2013), mais aussi sur l'investissement envers l'organisation (Lawler et Hall, 1970). Le *design* de l'emploi décrit la façon dont le travail, les tâches et les rôles de chacun sont structurés et attribués. Cependant, le modèle des caractéristiques de l'emploi développé par Hackman et Oldham (1976) affirme que certaines de ces caractéristiques peuvent être modifiées au cours du temps. Ainsi les organisations peuvent faire évoluer la variété, la signification ou l'identification de la tâche pour atteindre ces objectifs. La hiérarchie, quant à elle, peut faire varier les caractéristiques de l'emploi en modulant l'autonomie accordée à la réalisation du travail, mais aussi en offrant du *feedback* sur la performance. Le modèle des caractéristiques de l'emploi est construit comme une véritable théorie de la motivation en milieu organisationnel. Mais il peut être aussi mobilisé comme un dispositif de *redesign* de l'emploi pour façonner l'expérience du travail des salariés et développer les sens qu'ils y trouvent (Hackman et Oldham, 1976 ; Grant, 2008). Il rejoint alors, une multitude d'approches descendantes (*top down*) soutenues aussi par la perspective sociostructurelle de l'*empowerment*. Finalement, celles-ci s'intéressent à la façon dont de telles pratiques peuvent être mises en place par la direction ou la hiérarchie afin de renforcer la satisfaction et l'engagement au travail et l'investissement dans l'organisation. L'objectif secondaire, plus ou moins transparent de telles pratiques est d'augmenter la productivité des travailleurs.

Cependant, nous voyons, depuis le début du 21<sup>e</sup> siècle, se développer une approche inversée du *design* de l'emploi. La thèse avancée soutient que les individus ne sont pas des récipiends passifs dans leur environnement de travail (Seibert et al., 1999). Au contraire, ces derniers

peuvent tout à fait avoir un rôle actif sur les décisions sur les concernent. Ces approches plus contemporaines, dites ascendantes (*bottom up*), reconnaissent alors l'importance de prendre en compte les besoins des salariés et de les impliquer dans la redéfinition même de leurs emplois. Le concept de *job crafting* représente ce renouveau dans les approches du design de l'emploi.

## 5.1 Conceptualisation du job crafting

### 5.1.1 La perspective de Wrzesniewski et Dutton (2001)

Wrzesniewski et Dutton (2001), en s'ancrant dans la théorie du design de l'emploi (Hackman & Oldham, 1976), suggèrent que les changements et les variations dans les caractéristiques des emplois des salariés pouvaient non seulement être réalisés par l'organisation et la hiérarchie, mais aussi par les salariés eux-mêmes. Ainsi le *job crafting* caractérise des comportements initiés par les salariés dont l'objectif est d'introduire des changements dans leurs tâches et dans leurs relations de travail. Plus précisément, le *job crafting* est le processus par lequel les employés redéfinissent et réimaginent leurs conceptions d'emploi de manière significative sur le plan personnel (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Nous l'avons vu précédemment, certaines conditions de travail peuvent-être des contextes facilitants et favorisant la motivation des employés ainsi que leurs performances. Il est rare de voir de telles conditions optimales se mettre en place en contexte de travail. Pour pallier ce manque, l'employé peut proactivement changer lui-même la structure de son travail, en choisissant ses tâches et en adaptant le contenu de son travail. Le remodellement de l'emploi (*job crafting*) conceptualisé par Wrzesniewski et Dutton (2001) émane d'une démarche inductive à partir d'observations réalisées en milieu hospitalier. Il est alors défini comme les : « changements physiques ou cognitifs que les individus réalisent dans le périmètre de leurs tâches ou de leurs relations au travail » (notre traduction<sup>17</sup>, Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 179).

Sur le plan historique, il est possible de retracer la naissance du *job crafting* dans l'article de Kulik et al. (1987). Ces auteurs avancent l'hypothèse que, connaissant le contenu de leur travail – souvent mieux que quiconque au sein de l'organisation –, les salariés pouvaient proposer des moyens de réorganiser leur travail et moduler les caractéristiques de leur emploi, qui ne seraient pas immédiatement perceptibles pour leurs supérieurs hiérarchiques. Le *job crafting* est alors une façon de penser le design de l'emploi en mettant l'employé « dans le siège du conducteur »

---

<sup>17</sup> “We define job crafting as the physical and cognitive changes individuals make in the task or relational boundaries of their work”

pour (re)donner du sens dans son travail en lui permettant de devenir l'artisan de son propre mieux-être au travail. C'est donc un processus de « personnalisation », de « façonnage », de « remodellement » par lequel l'individu va proactivement et sans intervention décisionnaire de la hiérarchie (Lyons, 2008), tenter d'agir sur les contours de son travail et de ses tâches afin d'y produire plus de sens pour lui. Dans ce contexte, il est important de distinguer les comportements de *job crafting* d'autres types de comportement auto-initiés tels que les *idiosyncratic deals (i-deals)*. Ces derniers représentent des comportements de design de l'emploi à l'initiative du salarié, mais négociés avec sa hiérarchie, à la différence du *job crafting* (Rousseau, 2001). Selon Hornung et al. (2010), les *i-deals* offrent une alternative intéressante entre les approches traditionnelles *top-down* et les approches novatrices *up-down* telles que le *job crafting* pour redéfinir les emplois des salariés.

Wrzesniewski et Dutton (2001) expliquent que les employés (*job crafter*) peuvent, de façon proactive, remodeler progressivement le nombre, la portée ou bien le type de leurs activités de travail, mais aussi les perceptions cognitives de leurs tâches ainsi que la quantité et la qualité de leurs interactions au travail. Trois dimensions d'action possibles s'offrent alors aux employés :

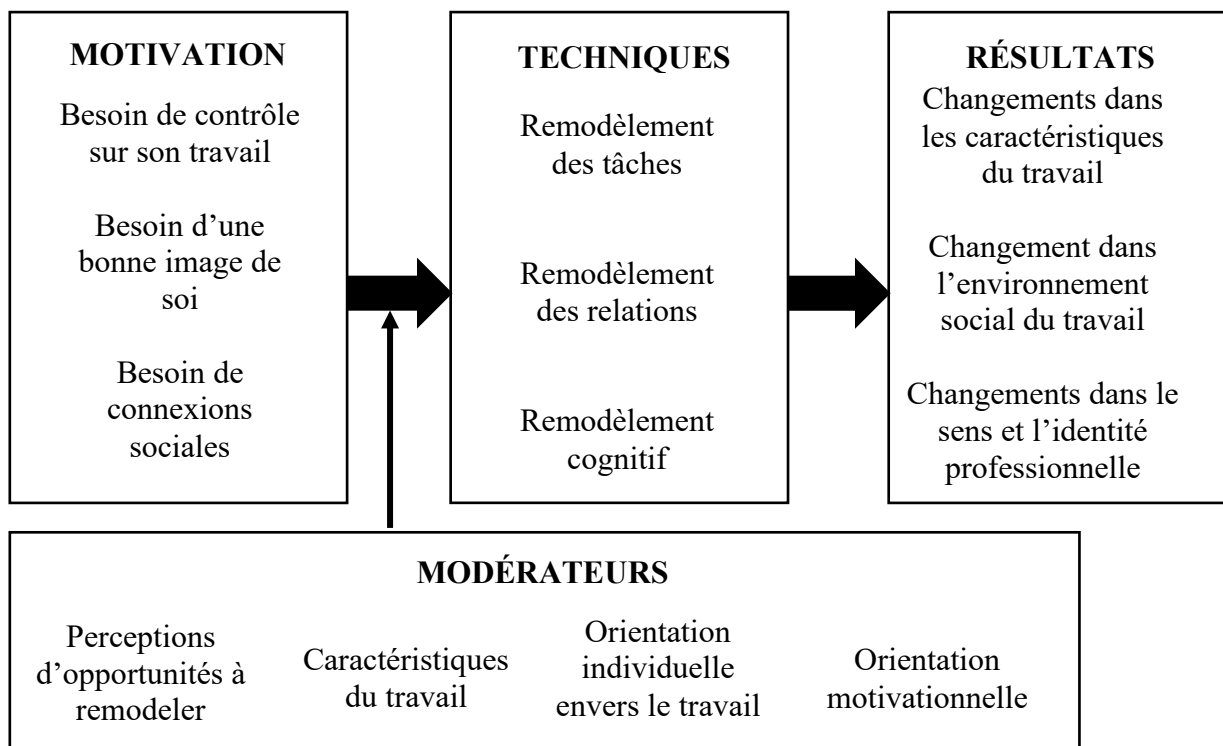
- Le **remodellement des tâches** : il implique que les employés modifient l'ensemble des responsabilités définies dans leur fiche de poste formelle en ajoutant ou en supprimant des tâches, en modifiant la nature des tâches ou en modifiant l'énergie et l'attention consacrées à certaines tâches dans l'objectif d'ajouter du sens à leur rôle et à leurs missions.
- Le **remodellement des relations** s'attache quant à lui à changer avec qui, comment et quand l'employé va interagir avec des individus. Il peut s'agir aussi bien de collègues, que des supérieurs hiérarchiques ou même de clients, dans le cadre de ses tâches de travail.
- Le **remodellement cognitif** implique que les employés changent leur perception des tâches et des relations qui constituent leur travail. Le salarié peut ainsi apprendre à percevoir son travail non plus comme une liste de tâche, mais plutôt comme un rôle qui s'intègre dans une mission plus grande que lui. Le témoignage : « Je ne nettoie pas les sols, j'envoie un homme sur la lune » (notre traduction<sup>18</sup>, p. 32), issue de Carton

---

<sup>18</sup> "I'm not mopping the floors, i'm putting a man on the moon"

(2018), est un bon exemple de remodellement cognitif de l'emploi. Agents de surface dans les locaux de la NASA, ces employés ont été amenés à faire évoluer leurs perceptions de leur propre rôle. En utilisant la théorie des niveaux de construits (*construal level theory* ; Trope et Liberman, 2010), l'auteur tente de comprendre comment les dirigeants de la NASA ont permis aux employés de développer des perceptions d'un travail qui leur donne plus de sens en leur faisant modifier les perceptions cognitives qu'ils avaient à son propos.

**Figure 12.** Processus du job crafting. Adapté d'après Wrzesniewski et Dutton (2001)



Selon Berg et al. (2008), il ne s'agit pas de comportements isolés ; au contraire, ils font partie d'un processus (Figure 12). Ces comportements seraient initiés pour répondre à trois besoins fondamentaux (Wrzesniewski et Dutton, 2001) : le besoin de contrôle sur son travail et son environnement, le besoin de relations et de connexions sociales et le besoin de développer une bonne image de soi-même. La théorie du *job crafting* propose alors que les salariés initient des comportements de *job crafting* lorsqu'ils perçoivent une situation de travail ne leur permet pas de satisfaire ces besoins. Le modèle originellement mis en avant par Wrzesniewski et Dutton (2001) suggérait que le *job crafting* engendrait des conséquences, à la fois, sur le travail et les

tâches, mais aussi sur l'identité même des salariés ainsi que sur le sens qu'ils donnent à leur travail. Les comportements de *job crafting* viendraient, de fait, moduler l'*empowerment* psychologique de l'employé en venant influencer le sens accordé à sa tâche. En permettant de répondre aux besoins fondamentaux de contrôle et d'affiliation sociale, les comportements de *job crafting* pourraient favoriser la motivation autonome et participer au développement l'*empowerment* psychologique chez les salariés (Spreitzer, 1995). Ces effets positifs motiveraient les employés à réaliser à nouveau des comportements de *job crafting*, débutant un nouveau cycle, que l'on pourrait qualifier de vertueux.

### 5.1.2 Le job crafting selon le modèle Exigences-Ressources

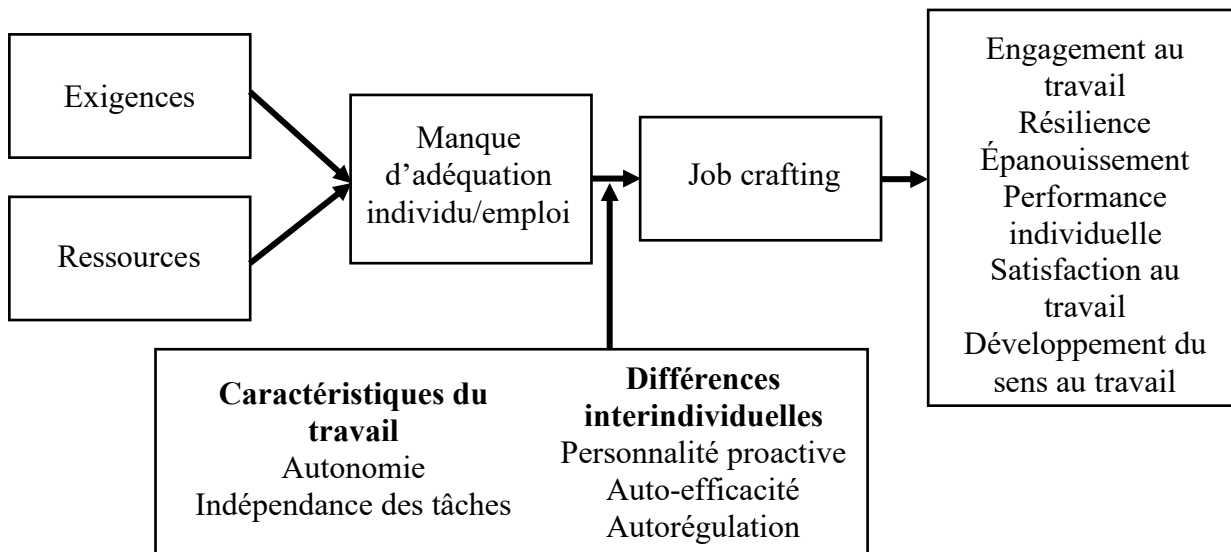
Plus tard, Tims et Bakker (2010) ont proposé une modélisation du *job crafting* plus adaptée, selon, eux, à la réalisation d'intervention dans les organisations. Leur conceptualisation se développe alors en prenant appui sur le modèle Exigences-Ressources de Bakker et Demerouti (2007), mais aussi sur la théorie de la Conservation des Ressources de Hobfoll et Shirom (2001). Le modèle Exigences-Ressources propose l'hypothèse que les exigences sont directement liées à une baisse de l'énergie et à du stress, alors que les ressources favorisent la motivation, l'apprentissage et peuvent aussi réduire les effets délétères des exigences sur la santé des salariés. En revanche, la combinaison des demandes et des ressources au travail est parfois mal ajustée aux besoins du travailleur. L'agencement entre les exigences perçues et les ressources perçues peut mener à une mauvaise adéquation personne-emploi (Tims et Bakker, 2010). Face à cet état d'inconfort, le salarié peut décider d'y remédier par le *job crafting*. La théorie du *job crafting* affirme que les employés peuvent initier, de façon proactive, des actions lorsqu'ils perçoivent un déséquilibre entre les demandes et les ressources de leur environnement de travail. Aujourd'hui, le *job crafting* est défini comme les changements que les individus initient pour rétablir l'équilibre entre les exigences de leur emploi et ses ressources en étant en congruence avec leurs besoins et habiletés. C'est donc une approche proactive *bottom-up* du design du travail et une alternative intéressante, pour son caractère individualisé, aux approches *up-down* trop généralistes « clés en mains » et « taille unique<sup>19</sup> » initiées par les entreprises (Demerouti, 2014 ; Grant et Parker, 2009 ; Kim et Beehr, 2018).

---

<sup>19</sup> En anglais: “*one-size-fits-all*”



**Figure 13.** Processus du *job crafting*. Adapté d'après Tims et Bakker (2010)



Le modèle, présenté dans la Figure 13, propose que ces comportements de *job crafting* soient porteurs d'engagement au travail, d'épanouissement et de sens au travail (Tims et Bakker, 2010). Selon cette théorie, les conséquences positives du *job crafting* sur l'individu et l'organisation modèlent, à leur tour, les exigences et les ressources alimentant un processus cyclique de *job crafting*. Enfin, les auteurs anticipent aussi le rôle modérateur de certaines caractéristiques du travail et de l'individu sur l'adoption de ces comportements. Nous détaillerons plus en précisions les antécédents et les conséquences du *job crafting* dans la section suivante.

Tims et Bakker (2010) ont tout d'abord opérationnalisé le *job crafting* comme des comportements de remodellement du travail, à l'initiative du salarié, pour moduler les exigences et les ressources par le biais de trois stratégies distinctes : l'augmentation des ressources, la réduction des exigences contraignantes et l'augmentation des exigences stimulantes. Plus tard, Tims et al. (2012) ont développé une mesure psychométrique du *job crafting* (JCS ; *Job crafting Scale*). Leurs analyses les empêchent de conclure en faveur d'une structure de *job crafting* en trois dimensions, comme cela était initialement proposé par Tims et Bakker (2010). En effet, la dimension « ressource » méritait d'être précisée et divisée en deux catégories : les ressources structurelles et les ressources sociales. Les auteurs confirment alors quatre stratégies que les salariés peuvent mobiliser afin de rétablir un équilibre entre leurs exigences et leurs ressources au travail :

- La **recherche de ressources structurelles** : développer ses capacités, essayer d'apprendre de nouvelles choses, de maîtriser de nouvelles compétences et utiliser leur autonomie dans le cadre de leur travail,
- La **recherche de ressources sociales** : rechercher du feedback, des conseils ou de la reconnaissance auprès de leur entourage social au travail (collègues, supérieurs et clients par exemple).
- L'**augmentation des exigences stimulantes** : accepter des tâches supplémentaires, travailler sur de nouveaux projets, par exemple.
- La **réduction des exigences contraignantes** : réduire sa charge de travail et les contacts avec les personnes pour lesquelles les relations interpersonnelles sont difficiles.

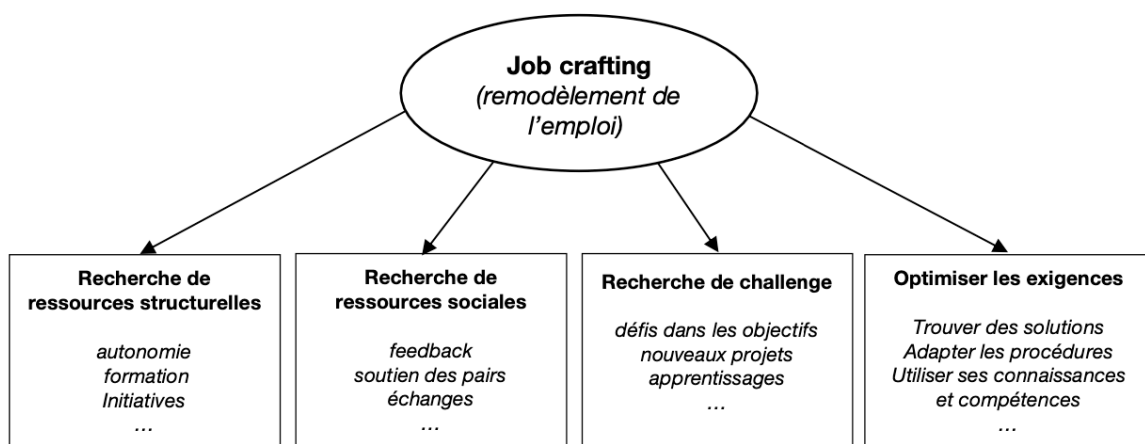
Cependant, ce modèle a récemment évolué. La littérature scientifique a montré que les ressources (structurelles et sociales) favorisent l'engagement au travail, mais qu'elles ont aussi un pouvoir réducteur sur les effets négatifs des exigences du travail trop importantes. La troisième dimension évoquée par Tims et al. (2012) concerne la recherche d'exigences plus stimulantes au travail. Le manque de stimulation dans l'activité de travail peut développer un sentiment d'ennui (Loukidou et al., 2009). Celui-ci peut conduire à une augmentation de l'absentéisme ou bien à une diminution de la satisfaction au travail (Kass et al., 2001). Enfin, la réduction des exigences contraignantes peut être vue, selon Demerouti (2014) comme « *un mécanisme d'adaptation protégeant la santé lorsque les exigences sont excessivement élevées* » (notre traduction<sup>20</sup>, p. 239). En revanche, plusieurs études ont montré des liens entre l'adoption de cette stratégie et la diminution de l'engagement au travail (Petrou et al., 2012) et de la performance (Tims, Bakker, Derks et van Rhenen, 2013), faisant poindre la conclusion que cette dimension ne semble pas être une stratégie de *job crafting* comme les autres : positive pour l'individu et l'organisation. En conséquence, Demerouti et Peeters (2018) ont fait évoluer le modèle et ont proposé une alternative intéressante à cette stratégie, à savoir : l'optimisation des exigences (voir Figure 14 pour une représentation graphique de l'actualisation du concept). L'intention sous-tendue, ici, est la simplification ou l'optimisation des processus de travail pour

---

<sup>20</sup> « *might be viewed as a health-protecting coping mechanism when demands are excessively high* »

les rendre plus efficaces. L'optimisation des exigences intervient lorsque la réalisation d'un objectif de travail est bloquée ou rendue difficile en raison de dysfonctionnements dans les processus de travail. Les individus peuvent alors utiliser leurs connaissances et leurs compétences pour créer et exécuter un chemin alternatif plus efficace pour atteindre leurs objectifs (Koopman et Hoffman, 2003). Là où la diminution des exigences présentait une stratégie d'évitement avec l'objectif de diminuer la pénibilité face à des exigences trop importantes, l'optimisation des exigences tente de rendre le travail plus efficace en contournant les processus de travail inefficients et en déployant les connaissances et compétences des salariés.

**Figure 14.** Modélisation des comportements de *job crafting* selon la conceptualisation du JD-R (conceptualisation de Tims et al. (2012) augmenté par Demerouti et Peeters, 2018)



En parallèle des tentatives d'intégration entre les conceptualisations de Wrzesniewski et Dutton (2001) et de Tims et al. (2012), ces changements récents ont donné l'opportunité, à la communauté scientifique, de réorienter les recherches portant sur le *job crafting*. Bruning et Campion (2018) puis Zhang et Parker (2019) ont alors proposé une conceptualisation plus complète et parcimonieuse du *job crafting* en fonction de l'orientation motivationnelle de ces comportements (Higgins, 1997) : le *job crafting* « *approchant* » et le *job crafting* « *évitant* ». D'après Bruning et Campion (2018), le premier fait référence à des comportements actifs et motivés orientés vers la résolution de problèmes et l'atteinte des objectifs du salarié. Ils se rapportent aux trois premières dimensions proposées par Tims et al. (2012) : la recherche de ressources structurelles, la recherche de ressources sociales et l'augmentation des exigences

stimulantes ainsi que la dimension « optimisation des exigences » proposée par Demerouti et Peeters (2018). Au contraire, le *job crafting* évitant est associé à des comportements plus passifs dirigés vers la diminution des exigences et de certaines dimensions du travail des salariés. Il correspond à la dimension « diminution des exigences contraignante » proposée par Tims et al. (2012), mais aussi à la dimension « diminution des exigences sociales » proposée par Nielsen et Abildgaard (2012) lors de leur validation de la JCS auprès d'une population d'employés d'un service postal Danois.

Ce travail de thèse est axé sur le développement des ressources afin de favoriser la motivation et l'*empowerment* psychologique des salariés de notre terrain. Par conséquent, la suite de ce travail s'ancre dans la conceptualisation du *job crafting* selon la perspective du modèle Exigences-Ressources. Plus précisément, nous conceptualisons le *job crafting* comme des comportements proactifs orientés vers le développement des ressources au travail et favorisant des effets positifs sur l'individu et l'organisation. Par conséquent et en accord avec Zito et al. (2019) nous ne nous intéresserons uniquement au *job crafting* « approchant » au sein de nos études empiriques relatives à notre terrain d'étude SNCF ; abandonnant alors la dimension « diminution des exigences contraignantes ».

## **5.2 Job crafting : quels antécédents et quelles conséquences ?**

### **5.2.1 Les antécédents et modérateurs du job crafting**

Autant le modèle du *job crafting* de Wrzesniewski et Dutton (2001) que celui s'ancrant dans le modèle Exigences-Ressources proposent une multitude de variables qui peuvent influencer l'adoption de comportement de *job crafting*. Plusieurs études proposent deux typologies d'antécédents : les facteurs individuels et les facteurs contextuels (Demerouti, 2014 ; Kanten, 2014 ; Wang et al., 2016). Mais encore, Demerouti (2014) insiste sur le fait qu'il est nécessaire de prendre en compte l'interaction de ces deux types d'antécédents.

#### **5.2.1.1 Les antécédents individuels du job crafting**

En premier lieu, Tims et Bakker (2010) font l'hypothèse que la personnalité proactive serait un premier antécédent du *job crafting*, corroborant alors les travaux de Crant (2000) quant à l'influence de ce type de personnalité sur les comportements proactifs. Définie comme : « la

tendance relativement stable à réaliser des changements dans l'environnement» (notre traduction<sup>21</sup>, Bateman et Crant, 1993, p. 103), la personnalité proactive caractérise les personnes qui prennent l'initiative d'améliorer leur environnement, en identifiant et en anticipant les opportunités puis en apportant des changements significatifs dans les situations rencontrées. Tout d'abord, Tims et al. (2012) puis Bakker et al. (2013) confirment cette hypothèse. Sur le plan de la personnalité, certaines études ont tenté d'identifier les relations entre les dimensions du modèle de personnalité en cinq facteurs OCEAN (*Big-Five* ; McCrae et Costa, 1987) avec le *job crafting* (Bell et Njoli, 2016 ; Rudolph et al., 2017). Les résultats indiquent que les dimensions « ouverture à l'expérience », « conscience », « extraversion » et « agréabilité » sont positivement reliées au *job crafting*, contrairement à la dimension « névrosisme » du modèle Big-Five (Rudolph et al., 2017). Dans la même lignée, Thun et Bakker (2017) se sont intéressés à l'optimisme des individus comme précurseur de leurs comportements de *job crafting*. Les auteurs faisaient l'hypothèse que des salariés optimistes seraient plus ouverts aux encouragements de leurs supérieurs et seraient plus confiants en eux pour prendre des initiatives. Ce faisant, ces auteurs ont montré que l'optimisme modérerait la relation entre le *leadership d'empowerment* et les comportements de *job crafting*.

Ensuite, la croyance que développent les salariés quant à leur propre capacité à agir, à modifier et à avoir un certain contrôle sur leur environnement de travail peut permettre de favoriser l'adoption des comportements de *job crafting* (Tims et Bakker, 2010). Vough et Parker (2008) avancent aussi l'idée que les salariés avec un haut niveau d'auto-efficacité sont plus susceptibles de s'engager dans l'initiation de comportements proactifs. Dans une méta-analyse récente, Rudolph et al. (2017) ont montré et donc confirmé l'hypothèse que l'auto-efficacité des salariés influençait le *job crafting*. Tims et Bakker (2010) identifient aussi une autre variable individuelle pertinente, selon eux, pour expliquer les comportements de *job crafting*. Il s'agit de l'orientation motivationnelle (*regulatory focus* ; Higgins, 1997). La théorie de l'orientation motivationnelle (Higgins, 1997) suggère que les comportements des individus soient dirigés et motivés par deux systèmes d'autorégulation différents : l'orientation en promotion et l'orientation en prévention. La première dirige les comportements orientés vers l'atteinte des buts, le développement de l'individu et sa croissance. En revanche, l'orientation en prévention s'ancre dans un besoin de sécurité et met l'accent sur l'évitement de résultats négatifs (Crowe et Higgins, 1997). Tims et Bakker (2010) proposent alors l'hypothèse que l'orientation motivationnelle en promotion, car elle soutient la satisfaction, l'accomplissement et

---

<sup>21</sup> “ *the relatively stable tendency to effect environmental change* ”

l'apprentissage, favoriserait les comportements de *job crafting*. Cette hypothèse a été confirmée par Brenninkmeijer et Hekkert-Koning (2015). Plus spécifiquement, par une analyse en équation structurale, les auteurs ont montré que l'orientation en promotion favorisait le *job crafting* « approchant » (recherche de ressources structurelles et sociales et augmentation des exigences stimulantes). En revanche, l'orientation en prévention serait, quant à elle, associée au *job crafting* « évitant » (diminution des exigences contraignantes). Connexe à la théorie de l'orientation motivationnelle, la théorie de la perspective temporelle future (Lang et Carstensen, 2002) a aussi fait l'objet d'hypothèses quant à son influence sur le *job crafting*. Kooij et al. (2017) ont alors montré qu'une orientation « futur ouvert » était associée au *job crafting* « approchant », contrairement à l'orientation « futur limité » reliée au *job crafting* « évitant ».

#### 5.2.1.2 Les antécédents contextuels et organisationnels du *job crafting*

D'après Zhang et Parker (2008), comme tous les comportements en milieu organisationnels, les comportements proactifs – dont font partie les comportements de *job crafting* – ne sont pas uniquement dépendants de l'individu qui les produit, mais aussi du contexte et de la perception que les individus s'en font. Les antécédents contextuels au *job crafting* sont surtout développés dans la perspective de l'opportunité perçue, pour les salariés, à adopter ce type de comportement (van Wingerden et Niks, 2017). Nous retrouvons, alors, un ensemble de facteurs qui peuvent moduler cette opportunité perçue.

Tout d'abord, le management de proximité par son rôle fondamental dans l'organisation peut être un facteur d'influence sur l'initiation de ce type de comportement proactif. Dans cette lignée, Esteves et Lopes (2017) ont montré que la perception d'un *leadership d'empowerment* favorisait le développement de comportements de *job crafting* « approchant ». De plus, les auteurs ont cherché les effets d'influence d'autres styles de *leadership* sur ces comportements. Les résultats indiquent que les styles de *leadership* transactionnel et transformationnel (Bass et al., 2003) ne sont pas des antécédents du *job crafting*. Le *leadership d'empowerment*, contrairement à ces autres styles de *leadership*, cherche à donner des marges de manœuvre aux salariés dans la réalisation de leurs tâches afin de développer le sentiment d'un plus grand contrôle sur leur environnement, leur autonomie, leur motivation et leur sentiment de compétence pour faire le travail ; ce qui peut expliquer les différences identifiées par Esteves et Lopes (2017). Dans la même veine, Thun et Bakker (2018) ont montré que le *leadership d'empowerment* influençait le *job crafting*, mais aussi que cette relation était modérée par le

niveau d'optimisme des salariés. La relation managériale (LMX ; Graen et Scandura, 1987) a aussi été étudiée comme un facteur favorable au *job crafting* (Berdicchia et Masino, 2017). Connexe au LMX par la théorie de l'échange social qui les sous-tend, le soutien organisationnel perçu est aussi identifié comme un possible antécédent du *job crafting*. La littérature montre que le soutien organisationnel perçu est d'ailleurs associé à l'engagement affectif et à la performance « *extra-role* » (Rhoades et Eisenberger, 2002), laissant sous-entendre qu'il puisse être significativement lié aux comportements proactifs. En suivant cette hypothèse, Kanten (2014) indique que le soutien organisationnel perçu est fortement corrélé avec le *job crafting*.

Sur un registre plus organisationnel cette fois, Tuan (2017) s'est intéressé aux effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'adoption de comportement de *job crafting*. Cet auteur fait l'hypothèse que des pratiques dites « flexibles » de gestion des ressources humaines favoriseraient l'émergence de comportements de *job crafting* au niveau individuel. Ces pratiques sont définies comme : « une capacité au niveau de l'organisation comprenant (a) la mesure dans laquelle les ressources humaines possèdent une variété de compétences et de répertoires comportementaux et (b) la mesure dans laquelle les pratiques RH utilisent efficacement ces ressources humaines pour renforcer la flexibilité organisationnelle » (notre traduction<sup>22</sup>, Tuan, 2017, p. 3). Ce concept fait directement référence aux pratiques et politique des ressources humaines que l'organisation met en place pour développer la flexibilité des salariés et leur permettre de s'adapter aux changements dans leurs rôles de travail en réponse aux changements organisationnels. Mais il fait aussi référence aux actions que met en place l'organisation pour récompenser ces comportements flexibles des salariés et à comment l'organisation va se saisir de ces ressources et les coordonner pour contribuer à l'efficacité organisationnelle et à l'atteinte des buts stratégiques. Ainsi Tuan (2017) a montré que ces pratiques flexibles de gestion des ressources humaines pouvaient influencer les comportements de *job crafting* et que cette relation était médiée par le partage des connaissances au sein de l'organisation, introduisant l'idée que les interactions sociales peuvent être un antécédent du *job crafting*. Cette idée avait été précédemment développée par Tims, Bakker, Derks et van Rhenen (2013). En effet, ces auteurs ont montré que le *job crafting* au niveau individuel est fortement corrélé au *job crafting* au niveau de l'équipe. Les pratiques flexibles de gestion des ressources humaines développées par Tuan (2017) renvoient l'idée que ces pratiques peuvent permettre aux salariés de s'adapter plus facilement aux changements organisationnels. Ce

---

<sup>22</sup> “an organization-level capability comprising (a) the extent to which human resources possess a variety of skills and behavioral repertoires and (b) the extent to which the HR practices effectively utilize those human resources to build organizational flexibility, responsiveness, agility, and success in a dynamic environment”

facteur a aussi été positionné comme un antécédent du *job crafting* par Demerouti (2014). Plus précisément le *job crafting* peut être vu comme une réaction aux changements organisationnels (Walk et Handy, 2018). Ainsi, Kira et al. (2010) ont montré, à travers une étude qualitative dans une entreprise en cours de fusion, que le *job crafting* était une stratégie adaptée pour faire face aux nouvelles situations organisationnelles imposées et aux exigences naissantes qu'elles provoquent.

Enfin, d'autres recherches mettent l'accent sur certaines caractéristiques du travail pour expliquer le *job crafting*. Tout d'abord, Tims et Bakker (2010) font l'hypothèse que l'autonomie au travail soit un facteur essentiel à prendre en compte pour expliquer les comportements de *job crafting*. L'autonomie a été définie par Hackman et Oldham (1976) comme : « le degré auquel l'emploi offre une liberté, une indépendance, une latitude et un pouvoir discrétionnaire substantiels aux individus dans la planification du travail et dans la décision des procédures à utiliser pour l'exécuter » (notre traduction<sup>23</sup>, p. 258). Avoir l'autonomie nécessaire pour réguler ses activités pourrait alors être une condition préalable au *job crafting*. Cette hypothèse a été vérifiée et confirmée par Zito et al. (2019) en utilisant une modélisation en équations structurale. Dans la même lignée, Tims et Bakker (2010) font l'hypothèse qu'une indépendance entre ses tâches de travail serait une condition favorable pour pouvoir remodeler son travail. Si les tâches sont interdépendantes, entre ses propres tâches voire avec les tâches d'autres personnes, alors il serait plus difficile de mettre en place des stratégies de *job crafting* qui visent ces tâches.

## 5.2.2 Les conséquences du job crafting

Le concept de *job crafting* constitue une aire de recherche prometteuse dans le domaine de la psychologie du travail. La littérature qui commence à foisonner sur le sujet recense de très nombreuses conséquences positives aux comportements de *job crafting*. Zhang et Parker (2019) ont réalisé une revue de la littérature des conséquences au *job crafting*. Nous proposons trois dimensions pour les analyser : les attitudes individuelles, les comportements individuels et la santé au travail.

---

<sup>23</sup> “The degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the individual in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out.”



### 5.2.2.1 Les effets du job crafting sur les attitudes individuelles

Tims et Bakker (2010) ont proposé que l'adéquation individu-emploi soit intégrée dans leur modèle des comportements de *job crafting*. La première étude testant les liens empiriques entre ces deux concepts a été réalisée par Lu et al. (2014). En utilisant la conceptualisation de Wrzesniewski et Dutton (2001), les auteurs ont montré que le *job crafting* était positivement lié à une meilleure adéquation individu-emploi. Plus précisément, les résultats indiquent qu'un remodellement des tâches est positivement associé à une meilleure adéquation exigences-capacités (*demands-abilities fit*; Bakker et al., 2011), alors qu'un remodellement relationnel serait positivement associé à une meilleure adéquation besoin-ressources (*needs-supplies fit*; Bakker et al., 2011). Dans la perspective du modèle Exigences-Ressource et en utilisant une méthodologie longitudinale, Tims et al. (2016) ont montré que les comportements de *job crafting* influençaient aussi ces deux types d'adéquation individu-emploi. Ensuite, de nombreuses études ont étudié les liens entre le *job crafting* et l'engagement (Bakker et al., 2012, Tims et al., 2012 ; Tims, Bakker, Derks et van Rhenen, 2013). Ces études font l'hypothèse, aujourd'hui confirmée, que l'engagement au travail soit favorisé lorsque le travail est suffisamment stimulant et que les salariés disposent des ressources nécessaires pour le réaliser. Le *job crafting* en favorisant la recherche de ressources et de challenge dans les exigences permettrait de produire cet environnement favorable à l'engagement au travail. Ensuite, Kim et Lee (2015) ont souligné que le *job crafting* est un antécédent de l'engagement organisationnel et de la satisfaction au travail. Ces liens ont été identifiés par de nombreuses autres études (Ghitulescu, 2007 ; Leana et al. 2009 ; Rudolph et al., 2017 ; Slemp et al., 2015 ; Zito et al., 2019). Sur un registre connexe, Harju et al. (2016) indiquent que le *job crafting* pouvait aussi limiter le développement de l'ennui au travail. En revanche, leur étude montre que seule la stratégie de recherche de challenge dans les exigences permet de prédire négativement l'ennui. Enfin, Karatepe et Eslamlou (2017) ont relié le *job crafting* avec la réduction des intentions de quitter l'organisation (Karatepe et Eslamlou, 2017).

### 5.2.2.2 Les effets du job crafting sur les comportements individuels

Concernant les comportements individuels, des effets positifs du *job crafting* ont été analysés sur la performance des employés. L'hypothèse alors formulée est que les individus peuvent changer les contours de leur travail en mettant en œuvre des stratégies de *job crafting*,

ce faisant, ils dirigeraient leur énergie pour modifier les caractéristiques de leur travail permettant une meilleure performance ou leur permettant d'atteindre les objectifs importants et gratifiants pour eux. Tims et al. (2015) ont utilisé une méthodologie en trois temps de mesure à intervalle d'un mois, pour étudier cette relation. Leurs résultats indiquent que les mesures à T1 des trois stratégies de *job crafting* «*approchant*» sur les quatre stratégies connues (la recherche de ressources structurelles et sociales, la recherche de challenge et la diminution des exigences contraignantes) sont significativement corrélées avec la performance «*in-role*» deux mois plus tard, ainsi qu'aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans la même lignée, Petrou et al. (2015) indiquent repérer des liens significatifs entre la recherche de ressources et la performance de la tâche à un an d'intervalle dans leur étude portant sur une population d'agent de police. En suivant ces premiers résultats, Lichtenthaler et Fischbach (2018) ont aussi tenté d'identifier les liens entre le *job crafting* et la performance, à ceci près que leur étude utilise une méthode d'analyse par équation structurale et une mesure de la performance bidimensionnelle (performance *in-role* et performance proactive) hétéro-rapportée par le manager des salariés participants, limitant alors les biais inhérents aux questionnaires uniquement auto-rapportés. Les résultats indiquent que les stratégies de *job crafting* «*approchantes*» sont positivement liées à la performance, là où les stratégies «*évitant*es» le sont négativement.

Plusieurs études montrent aussi de nombreuses autres conséquences positives du *job crafting*. Tout d'abord sur la performance contextuelle et adaptative (Demerouti et al., 2015 ; Ingusci et al., 2019 ; Park et al., 2020). Les comportements de citoyenneté organisationnelle sont aussi accentués par la mise en place de stratégies de *job crafting* (Tims et al., 2015). Il semble aussi améliorer l'implication dans l'organisation (Wrzesniewski et Dutton, 2001 ; Ghitulescu, 2007 ; Leana et al., 2009 ; Rofcanin et al., 2016 ; Wang et al., 2018). Plusieurs recherches ont aussi observé ses effets sur la réduction du *turnover* (Esteves et Lopes, 2017 ; Rudolph et al., 2017).

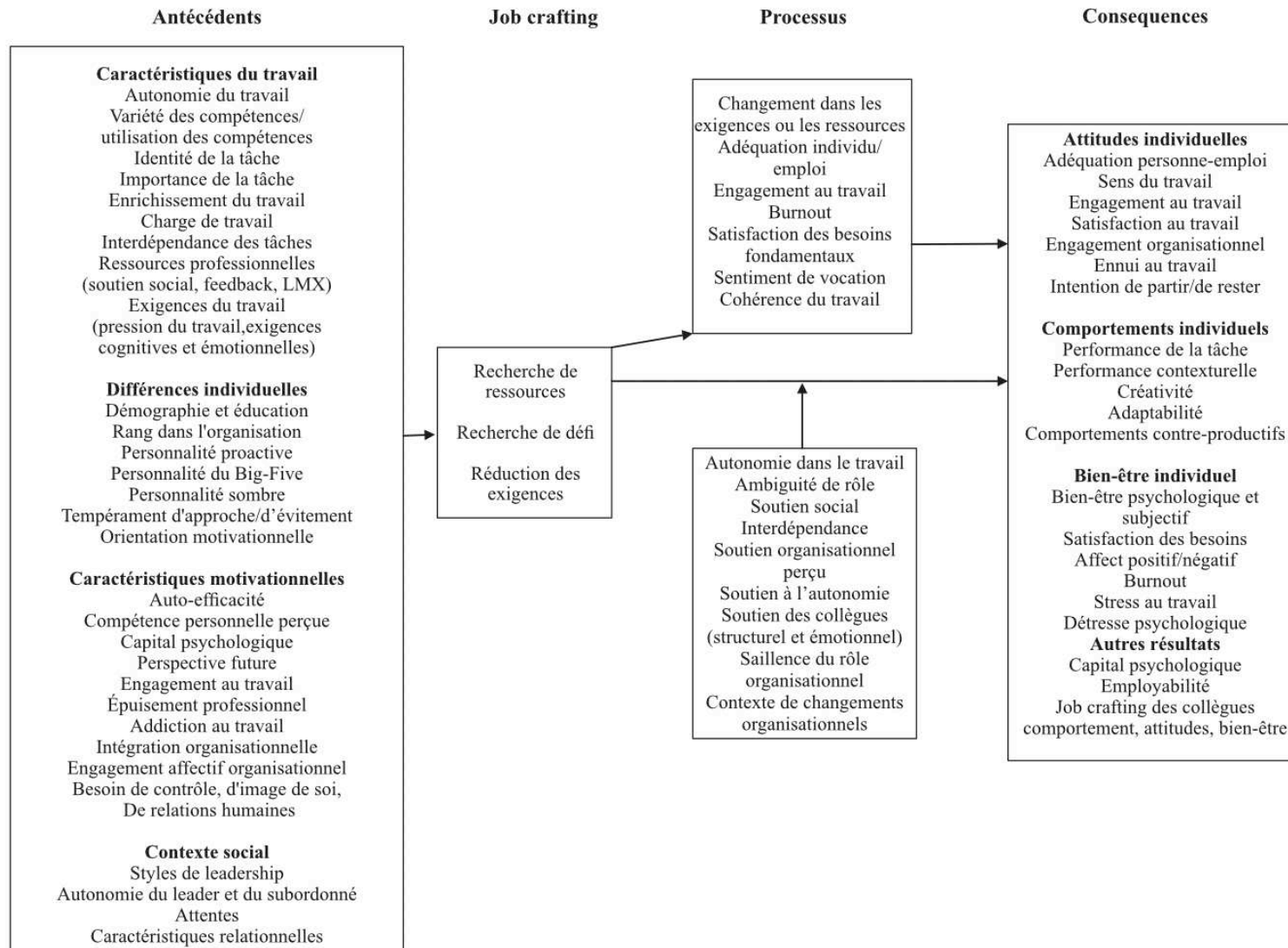
### 5.2.2.3 Les effets du *job crafting* sur la santé au travail

La littérature expose aussi les conséquences du *job crafting* sur la santé psychique au travail. En 2013, Tims et al. (2013) observent les effets du *job crafting* «*approchant*» sur l'augmentation du bien-être. Ces auteurs l'appréhendent par trois indicateurs : la satisfaction au travail, l'engagement au travail et la diminution du *burnout*. Plus récemment, Cheng et O-Yang (2018) trouvent un effet du *job crafting* sur la diminution de l'épuisement professionnel et sur

la réduction de l'ennui vécu dans le travail (Harju et al., 2016, Harju et al., 2018). Les plaintes physiques et la dépression diminueraient aussi lorsque des comportements de *job crafting* sont adoptés (Kim et Beehr, 2018). Dans leur étude, Lichtenthaler et Fischbach (2018) utilisent une mesure composite de la santé au travail, à savoir le *Work Ability Index* (Ilmarinen, 2007). Celui-ci comprend des indicateurs subjectifs (capacités individuelles par rapport aux exigences demandées), des indicateurs objectifs (maladies diagnostiquées, incapacité de travail, nombre de jours d'arrêt de travail) et des indicateurs des ressources psychologiques. Leurs résultats indiquent que les stratégies de *job crafting* « approchant » sont positivement associées à la santé. En revanche, la relation n'est pas significative concernant les stratégies « évitantes ». Même si ces études laissent entendre un possible lien entre le *job crafting*, la santé psychologique et le bien-être, la recherche mérite de développer plus en profondeur ces liens à l'avenir.

Les comportements de *job crafting* sont, selon nous, des comportements qui permettent à l'individu de reprendre du pouvoir d'agir dans son rôle de travail. Ils participent, ainsi, à la fois au développement de la santé psychique au travail, mais aussi au bon fonctionnement des organisations. En ce qui concerne le développement du bien-être psychologique au travail et de la performance induite, Drouin et al. (2019) proposent que les entreprises doivent miser sur des interventions qui permettent aux individus de se développer, qui leur donnent de l'autonomie et de la latitude décisionnelle comme le *job crafting*, plutôt que de réaliser des interventions ponctuelles qui n'ambitionnent que la production d'émotions positives telles qu'on les retrouve dans les pratiques de QVT aujourd'hui. La Figure 15 propose un récapitulatif traduit en français, des antécédents et des conséquences du *job crafting* proposé par Zhang et Parker (2018).

**Figure 15.** Récapitulatif des antécédents, processus et conséquences du job crafting, d'après Zhang et Parker (2018)



## 5.3 Induire des comportements de job crafting par l'intervention

Selon Bakker et Demerouti (2014), les exigences et les ressources des salariés peuvent être modulées à travers différents types d'interventions. Ils les catégorisent en fonction de deux facteurs : le niveau de l'intervention (individuel ou organisationnel) et la cible de l'intervention (moduler les exigences et les ressources du travail ou les ressources personnelles). Ils repèrent, alors, quatre types d'intervention comme le montre la Figure 16 : le *job redesign*, la formation, les interventions basées sur les forces individuelles et le *job crafting*. Considérant, nos objectifs de recherche et d'intervention, nous nous intéresserons spécifiquement à l'intervention *job crafting*.

**Figure 16.** Classification des interventions basées sur le modèle JD-R (d'après Bakker et Demerouti, 2014)

		Cible de l'intervention	
		Exigences/Ressources du travail	Ressources personnelles
Niveau de l'intervention	Organisation	<b>Re-design de l'emploi</b> <i>Job redesign</i>	<b>Formation</b> <i>Training</i>
	Individu	<b>Remodèlement de l'emploi</b> <i>Job crafting</i>	<b>Basée sur les forces</b> <i>Strengths-Based</i>

Nous venons de le montrer, le *job crafting* est associé à de nombreuses conséquences positives pour l'individu et l'organisation. Face à ces résultats de plus en plus nombreux dans la littérature scientifique, les chercheurs ont commencé à s'intéresser à la façon dont ces stratégies de remodèlement de l'emploi pouvaient être implémentées dans le quotidien des salariés (p. ex. Sakuraya et al., 2016 ; van Wingerden, Derks et Bakker, 2017). Ainsi, ces dernières années, plusieurs interventions en contexte organisationnel ont vu le jour. Nous proposons donc d'en faire l'état des lieux. Tout d'abord, nous développerons les principes communs aux

interventions *job crafting* se basant sur la théorie Exigences-Ressources (Bakker et Demerouti, 2007). Nous décrirons aussi les principes théoriques sous-tendus par ces interventions. Enfin, nous regarderons plus précisément les résultats de ces interventions réalisées en contexte organisationnel.

### 5.3.1 Le dispositif interventionnel

La plupart des interventions *job crafting* recensées dans la littérature s'inspirent des *workshops* proposés dans le dispositif du *Michigan Job Crafting Exercise* (JCE ; Berg et al., 2013), mais adapté et opérationnalisé en utilisant les principes proposés par le modèle Exigences-Ressources (Bakker et Demerouti, 2014). En effet, le JCE conceptualise le *job crafting* d'après l'approche de Wrzesniewski et Dutton (2001) en termes de remodellement cognitif, de remodellement des tâches et des relations interpersonnelles. Celui-ci propose alors plusieurs étapes clés de l'intervention : une analyse du travail, de ses propres sources d'intérêt réalisée par le salarié, la fixation d'objectifs individuels sur les dimensions du *job crafting* de Wrzesniewski et Dutton (2001) et enfin, une période de mise en application de ces objectifs. Plus précisément, il était demandé aux salariés d'identifier et de catégoriser les tâches qui leur étaient attribuées en fonction de l'énergie, du temps et de l'attention qu'elles leur demandaient. Ensuite, les participants devaient réaliser un diagramme présentant leurs valeurs, leurs forces et leurs passions. L'étape suivante consiste à rassembler ces deux diagrammes afin d'identifier une configuration de leur travail et de leurs tâches, plus idéale selon eux, mais tout de même réaliste. Enfin, les participants devaient identifier des actions qu'ils pouvaient mettre œuvre pour atteindre cette configuration plus idéale. Le plan d'action devait être réalisé dans les semaines suivant le *workshop*.

Ce dispositif a donc été adapté aux principes du modèle Exigences-Ressources. L'intervention consiste alors à sensibiliser les salariés sur leurs capacités à adapter leur travail et notamment à moduler leurs exigences et leurs ressources. La première intervention de ce type peut sûrement être attribuée à Van den Heuvel et al. (2015). Celle-ci suit plusieurs étapes (Bakker et Demerouti, 2014) :

- 1) **Phase d'entretiens.** Réalisée avant l'intervention, la phase d'entretiens a pour objectif d'identifier la pertinence de l'intervention *job crafting* en fonction des besoins des salariés. Il s'agit de mieux comprendre leur environnement de travail, ses aspects motivants et ses dimensions contraignantes.

- 2) **Workshop job crafting.** Tout d'abord, un atelier est réalisé avec les participants afin de leur présenter le modèle Exigences-Ressources et ses principes. Cette phase permet aux salariés de cartographier leurs exigences et leurs ressources perçues. Elle leur permet aussi d'identifier les situations de travail qu'ils aimeraient modifier. Après leur avoir apporté des éléments théoriques sur les stratégies de *job crafting*, cette analyse mène à la création d'un plan personnalisé avec des objectifs orientés vers la recherche de ressource, la recherche de challenge ou la réduction des exigences.
- 3) **Exercices hebdomadaires de job crafting.** Les semaines suivant le workshop les salariés tentent d'atteindre leurs objectifs individuels.
- 4) **Session de réflexion.** À la fin des semaines d'application des objectifs, une session de réflexion est réalisée avec les participants pour partager leurs expériences de l'intervention.

Cette intervention a par la suite été améliorée par Demerouti et al. (2021) en suivant les recommandations de Oprea et al. (2019) visant une meilleure efficacité des interventions *job crafting*. Ce dispositif augmenté comporte aussi quatre phases. En amont de l'intervention (1), des entretiens peuvent être réalisés pour identifier les exigences et les ressources que les salariés perçoivent au quotidien dans leurs situations de travail. Ils peuvent aussi permettre d'identifier des expériences passées de comportements de *job crafting* qui pourront servir dans la suite de l'intervention. Par la suite, (2) un *workshop* est réalisé avec les salariés. Il est alors demandé aux participants de réaliser un exercice d'analyse de leur travail, de leurs exigences et de leurs ressources. Cette phase est suivie une phase de récits d'apprentissages situés (*Situated Learning Narratives* ; Benner, 1984) où chaque salarié expose au moins une expérience passée de comportement de *job crafting* et cherche les effets positifs que ce comportement a produits. Demerouti et al. (2021) proposent ensuite de présenter les preuves empiriques du modèle Exigence-Ressources, ainsi que les effets positifs du *job crafting*. Enfin les participants sont invités à produire un plan d'objectif personnalisé dit « SMART » (*specific, measurable, acceptable, realistic and time-bound* ; Doran, 1981) pour les quatre semaines suivant l'intervention. Les salariés doivent alors produire des objectifs relatifs aux stratégies de *job crafting* mobilisés par les chercheurs (p. ex. semaine 1 : recherche de ressources structurelles, semaine 2 : recherche de ressources sociales, semaine 3 : recherche de challenge, semaine 4 : diminution des exigences). Dans un troisième temps, les salariés sont invités à faire l'expérience active du *job crafting* (3) en réalisant les objectifs fixés. Le chercheur peut stimuler l'atteinte des objectifs par des rappels hebdomadaires. Enfin, une session de réflexion (4) est réalisée

pour partager les échecs et les réussites des salariés quant à l'atteinte des objectifs, mais aussi pour pérenniser le remodellement de leur travail.

### 5.1.1 Les fondations théoriques des interventions *job crafting*

Le *job crafting* prend appui sur la théorie Exigences-Ressources (Bakker et Demerouti, 2007) développée dans le chapitre 3. En revanche, l'intervention repose aussi sur d'autres fondements qu'il nous semble important de préciser, à savoir : la théorie sociocognitive (Bandura, 1986), la théorie de l'apprentissage expérientiel (Kolb et al., 2001), la théorie de fixation des objectifs (*goal setting theory* ; Locke et Latham, 1991) et la théorie des attentes de Vroom (1964).

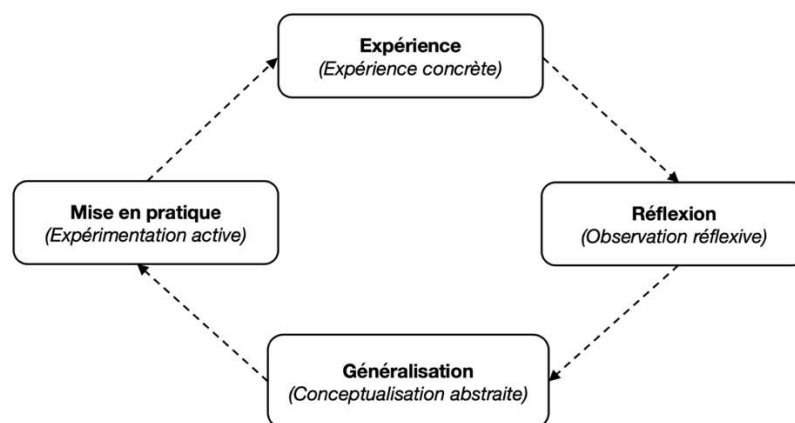
Le design des interventions *job crafting* est fondé d'après la théorie sociocognitive de Bandura (1982). Pour la théorie sociocognitive, excepté les réflexes élémentaires, les comportements doivent être appris. Cette théorie suggère, alors, que le fonctionnement de l'être humain soit dépendant de l'interaction de facteurs environnementaux, personnels et comportementaux. Pour Bandura (1977), le changement de comportement passe nécessairement par des expériences de maîtrise déclenchées par des expériences vicariantes et d'imitation, par la persuasion verbale et par des états physiologiques et émotionnels. Lors des interventions *job crafting*, les salariés sont amenés à réfléchir à des expériences passées et positives de comportements de *job crafting*, mais aussi à les partager aux autres participants, alimentant alors le processus d'apprentissage par le biais d'une transmission de connaissances pratiques. De plus, ils sont invités à se fixer des objectifs réalisables et ciblés, à identifier leurs exigences et leurs ressources puis à produire un plan d'objectifs en liens à ces exigences et ressources. Ce plan est personnalisé. Ce sont des actions que les salariés ont choisies et qui les aideront, d'après eux, à améliorer les conditions d'exercice de leur travail. L'ensemble de ces éléments peut renforcer un sentiment d'auto-efficacité, lui-même étant un des principaux facteurs de la motivation.

Ensuite, la structure de l'intervention proposée par Demerouti et al. (2021) suit les étapes clés de l'apprentissage expérientiel de Kolb et al. (2001). L'apprentissage expérientiel est alors caractérisé par un processus de transformation de l'expérience qui permet de créer de la connaissance. Ces auteurs décrivent quatre phases par lesquelles l'expérience se transforme en connaissance, à savoir, l'expérience concrète, l'observation réflexive, la conceptualisation abstraite et l'expérimentation active. Le *workshop* de l'intervention suit ces étapes. En effet, il



propose d'identifier les expériences passées et positives de *job crafting* (expérience concrète) par le biais des récits d'apprentissages situés (Benner, 1984), d'identifier les comment ces comportements peuvent être à nouveau adoptés (réflexion). L'intervention prévoit ensuite l'apport de connaissances théoriques à appliquer, par le développement des connaissances relatives au modèle Exigences-Ressources et au *job crafting* (conceptualisation abstraite). Puis les salariés sont invités à mettre en œuvre leurs objectifs portant sur les stratégies de *job crafting* (expérimentation active). Enfin, la session de réflexion permet d'enclencher un nouveau cycle tel que présenté dans la Figure 17.

**Figure 17.** *Modèle de l'apprentissage expérientiel Lewinien, d'après Kolb (1984)*



Enfin, l'intervention *job crafting* repose aussi sur la théorie de fixation des objectifs (Latham et Locke, 1991) et la théorie des attentes de Vroom (1964). La première propose une approche de la motivation par un aspect cognitif et décrit comment les individus construisent des buts qu'ils considèrent désirables, mais aussi réalisables et sont motivés à les atteindre. Pour Latham et Locke (2007), la fixation d'objectif alimente quatre processus. Le premier est un processus directionnel. Les auteurs suggèrent, alors, que de disposer d'objectifs clairs permette de centrer l'attention des individus sur l'atteinte de ces objectifs sur le plan cognitif, mais aussi comportemental. Le deuxième est un processus « énergisant ». Ainsi, Latham et Locke (2007) proposent que la fixation d'objectifs ambitieux entraîne un effort plus important des individus pour les atteindre, qu'un objectif moins ambitieux. Le troisième processus propose que la fixation d'objectifs affecte la persistance à l'effort dans le temps. Ainsi, lorsque l'objectif est ambitieux ou difficile à atteindre, les individus peuvent réguler l'intensité de leurs efforts. Ils pourront être très soutenus sur une courte période ou plus modérés sur une longue période. Enfin, Latham et Locke (2007) proposent que les objectifs influencent l'action de façon

indirecte en agissant sur l'éveil, la découverte et la mobilisation de ses connaissances et compétences. Quant à la théorie des attentes de Vroom (1964), elle postule que l'intensité des efforts fournis pour atteindre un objectif est dépendante de trois facteurs. Le premier est la satisfaction que l'individu pense pouvoir tirer de l'atteinte des objectifs fixés ou de leurs conséquences (valence). Le deuxième est la probabilité de produire les effets attendus par l'atteinte des objectifs (instrumentalité). Le troisième facteur se rapporte à la croyance que l'individu a de ses propres capacités à atteindre les résultats attendus (attentes). Au cours des interventions *job crafting*, les participants formulent des objectifs individualisés et donc pertinents pour les salariés suivant le modèle de Doran (1981), à savoir des objectifs « SMART » (spécifiques, mesurables, atteignable, réalistes et temporellement définis) qui permettent de prendre en compte les principaux points de ces théories afin de proposer un dispositif optimisé favorisant la motivation à l'atteinte des objectifs fixés.

### 5.1.1 Les interventions job crafting sont-elles efficaces ?

En 2019, Demerouti et al. ont proposé une revue de littérature sur l'efficacité des interventions *job crafting*. Nous proposons de reprendre ces résultats et de les augmenter avec les interventions ayant été réalisées depuis 2019. Les auteurs recensent alors sept interventions *job crafting* dans la littérature scientifique mobilisant un dispositif quasi-expérimental, qui se basent sur la théorie Exigences-Ressources, qui cherchent à moduler les ressources et exigences du travail en excluant les interventions orientées uniquement par le développement des ressources individuelles et qui offrent une comparaison avec un groupe contrôle. Ils proposent cinq critères pour analyser l'efficacité de ces dispositifs : les effets sur les stratégies de *job crafting*, les effets sur les ressources du travail, les effets sur les ressources individuelles, les effets sur le bien-être des salariés et puis sur la performance. Nous reprendrons les mêmes critères pour analyser les effets des interventions *job crafting* sur la période 2019-2021. À ce propos, seules deux études supplémentaires, respectant les critères de sélection, ont pu être identifiées.

Dans l'ensemble, les études montrent que l'intervention *job crafting* permet de développer des stratégies effectives de *job crafting* en termes de recherche de ressources, de recherche de challenge et de diminution des exigences, même s'il existe des différences inter-études. Toutes les études ne cherchent pas à mesurer les effets d'une telle intervention sur les ressources au travail et les ressources personnelles. Celles qui le font trouvent, en effet, que l'intervention peut développer des ressources comme l'autonomie, les opportunités de développement ou une

meilleure attitude face aux changements rencontrés, par exemple. En revanche, de nombreuses études montrent les effets de ce type d'intervention sur la santé psychologique des salariés et sur la performance, laissant penser que les interventions *job crafting* peuvent permettre aux organisations d'atteindre leurs objectifs de QVT. Le Tableau 2 détaille les caractéristiques et les effets repérés des interventions retenues pour cette analyse. Ce type d'intervention reste assez peu développé dans la littérature scientifique, même si nous reconnaissons que ce champ de recherche est en expansion. Les résultats de ces recherches montrent aussi que les effets de ces interventions ne peuvent pas être généralisés. Par exemple, Gordon et al. (2018) identifient un effet de l'intervention sur l'engagement au travail, alors que pour Hulshof et al. (2020), cette relation n'est pas significative. Dans ce contexte, nous nous demandons si l'intervention *job crafting* peut être adaptée au sein de notre lieu de recherche-intervention. En effet, Hulshof et al. (2020) ont montré que l'intervention *job crafting* pouvait favoriser le niveau d'*empowerment* psychologique de salariés d'une agence de retour à l'emploi. En revanche, aucune autre intervention ne s'intéresse, jusqu'à présent, à cette relation, ce qui offre une piste à explorer. Ensuite, d'autres recherches indiquent que l'intervention *job crafting* est positivement liée à la performance, mais aussi à l'amélioration du bien-être (Dubbelt et al., 2019 ; Gordon et al., 2018). Ces deux dimensions sont des objectifs que notre commanditaire souhaite atteindre. Ainsi, l'intervention *job crafting* nous semble être une piste d'intervention intéressante dans notre contexte, à la fois pour répondre aux besoins de l'entreprise partenaire, mais aussi pour répondre aux objectifs de notre travail de thèse.

**Tableau 2.** Aperçu des interventions job crafting d'après Demerouti et al. (2019) et augmenté

Études	Groupe (Pays)	Effets sur le job crafting	Effets sur les ressources/exigences du travail	Effets sur les ressources personnelles	Effets sur le bien-être	Effets sur la performance
Van den Heuvel et al. (2015)	39 employés de police (Pays-Bas)	Recherche de ressource ( <i>ns</i> ) Recherche de défis ( <i>ns</i> ) Réduction des exigences ( <i>ns</i> )	Opportunité de développement (+) LMX (+)	Auto-efficacité ( <i>ns</i> )	Affects positifs (+) Affects négatifs ( <i>ns</i> )	NM
Demerouti et al. (2017)	72 employés d'une municipalité (Grèce)	Recherche de ressources structurelles ( <i>ns</i> ) Recherche de ressources sociales ( <i>ns</i> ) Recherche de défis ( <i>ns</i> ) Réduction des exigences (+)	NM	NM	Affects positifs (+) Ouverture au changement (+)	Performance adaptative ( <i>ns</i> )
Peeters et al. (2017)	83 fonctionnaires (Pays-Bas)	Recherche de ressource (+) Recherche de défis (+) Réduction des exigences (+) Apprentissage cognitif (+)	Soutien social ( <i>ns</i> ) Autonomie (+) Possibilités de développement (+)	Auto-efficacité ( <i>ns</i> ) Conscience (+)	Engagement ( <i>ns</i> ) Affects positifs (+) Affects négatifs (-)	NM
Gordon et al. (2018) Étude n° 1	119 médecins spécialistes (Pays-Bas)	Recherche de ressource ( <i>ns</i> ) Recherche de défis (+) Réduction des exigences (+)	NM	NM	Engagement au travail (+) Épuisement (-) Santé (+)	Performance adaptative (+) Performance contextuelle (+) Performance de la tâche (+)
Gordon et al. (2018) Étude n° 2	58 infirmières (Pays-Bas)	Recherche de ressource (+) Recherche de défis ( <i>ns</i> ) Réduction des exigences (+)	NM	NM	Engagement au travail (+) Épuisement (-)	Performance adaptative (+) Performance contextuelle ( <i>ns</i> ) Performance de la tâche ( <i>ns</i> ) Performance objective ( <i>ns</i> )

Note. (+) : relation positive et significative, (-) : relation négative et significative, (*ns*) : relation non significative, NM : non mesuré.

Études	Groupe (Pays)	Effets sur le job crafting	Effets sur les ressources/exigences du travail	Effets sur les ressources personnelles	Effets sur le bien-être	Effets sur la performance
Hulshof et al. (2020)	74 employés d'une agence de retour à l'emploi (Pays-Bas)	Recherche de ressources structurelles ( <i>ns</i> ) Recherche de ressources sociales ( <i>ns</i> ) Recherche de défis ( <i>ns</i> ) Réduction des exigences (+)	NM	NM	Engagement au travail ( <i>ns</i> ) Empowerment psychologique (+)	Performance axée sur le service ( <i>ns</i> ) Service responsabilisant ( <i>ns</i> ) Service responsabilisant évalué par le client à 3 mois ( <i>ns</i> ) Service responsabilisant évalué par le client à 1 an (+)
Dubbelt et al. (2019)	60 employés d'une université (Pays-Bas)	Recherche de ressource ( <i>ns</i> ) Recherche de défis (+) Réduction des exigences (+)	NM	NM	Engagement au travail (+)	Performance de la tâche ( <i>ns</i> ) Satisfaction relative à la carrière ( <i>ns</i> )
Thomas et al. (2020)	33 employés d'une entreprise de construction nationale (Afrique du sud)	Recherche de ressources structurelles (+) Recherche de ressources sociales (+) Recherche de défis (+) Réduction des exigences (+)	Opportunité de développement (+) Soutien organisationnel perçu (+) Avancement de carrière ( <i>ns</i> ) Surcharge de travail ( <i>ns</i> ) Insécurité de l'emploi perçue ( <i>ns</i> )	NM	Engagement au travail (+)	NM
Demerouti et al. (2021)	65 employés d'une entreprise de vente au détail (Pays-Bas)	Recherche de ressource ( <i>ns</i> ) Recherche de défis (+) Optimisation des exigences (+)	NM	Attitude face au changement : Aspect cognitif (+) Aspect affectif ( <i>ns</i> ) Aspect comportemental (+)	Épuisement (-)	Comportements en matière de sécurité (+)

Note. (+) : relation positive et significative, (-) : relation négative et significative, (*ns*) : relation non significative, NM : non mesuré.

## Résumé du chapitre 5

\* \* \*

Ce chapitre s'intéressait au concept de *job crafting*. Ses principales conceptualisations y sont présentées. Le chapitre présente aussi les principaux antécédents et conséquences du *job crafting*. En l'envisageant comme une perspective d'intervention, nous explorons les dispositifs interventionnels développés autour de ce concept. Les fondements théoriques de ces interventions ainsi que leurs principaux résultats y sont décrits.

Le *job crafting* peut être défini comme une forme de comportement proactif. Ce sont des comportements auto-initiés par les salariés qui ont pour objectifs de façonner ou de remodeler leur emploi et ses contours pour y donner plus de sens et s'y sentir mieux. Wrzesniewski et Dutton (2001) envisagent trois dimensions que les salariés peuvent remodeler : leurs tâches, leurs relations sociales et leurs perceptions relatives à leur emploi. Tims et Bakker (2010) ont adapté le concept de *job crafting* en l'ancrant dans les théorisations du modèle Exigences-Ressources (Bakker et Demerouti, 2007). Cette conceptualisation envisage le *job crafting* comme des comportements orientés vers le remodellement des exigences et des ressources des salariés. Ces derniers peuvent alors mettre en place plusieurs stratégies de *job crafting* : chercher à acquérir des ressources (sociales ou structurelles), chercher du challenge dans les exigences, tenter de réduire les exigences ou bien essayer d'optimiser leurs exigences, de sorte qu'elles deviennent moins contraignantes (Demerouti et Peeters, 2018 ; Tims et al., 2012). Ces comportements ont été positivement liés à la satisfaction au travail, le bien-être au travail, la performance, l'implication des salariés dans l'organisation, ainsi qu'à de nombreuses autres dimensions sur différents plans: attitudinal, comportemental et relatif à la santé des salariés. C'est pour cela que les chercheurs se sont intéressés aux moyens d'induire ces comportements chez les salariés par le biais d'interventions. Construites sur les principales théories de l'apprentissage et du changement de comportement (Kolb et al., 2001; Locke et Latham, 1991; Vroom, 1964 ; Wood et Bandura, 1989), ces interventions, encore peu nombreuses, ont montré avoir des effets significatifs sur l'engagement au travail, l'*empowerment* psychologique, mais aussi la performance.

Pour cette raison, nous envisageons l'intervention *job crafting* comme une piste à considérer pour développer l'*empowerment* psychologique des salariés chez SNCF.

\* \* \*



# **PARTIE 3.**

## **POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE**

*« Une recherche qui ne produirait que des livres ne saurait suffire. »*  
Kurt Lewin (1890-1947)

Dans cette partie, nous proposons de présenter les cadres épistémologique et méthodologique dans lesquels nous avons inséré notre démarche de recherche. Nos questions de recherche seront aussi exposées. Nous décrirons enfin notre posture de chercheur et notre approche du terrain.





# Chapitre 6. Positionnement de la recherche et du chercheur

## 6.1 Positionnement de la recherche

### 6.1.1 Épistémologie et questions de recherche

Avenier et Thomas (2011) qualifient les méthodologies sans épistémologies de « ruine de réflexion » (p. 1). Discipline qui s'interroge quant au *logos* (discours sur) et l'*épistémè* (connaissance, science), l'épistémologie a fait l'objet d'une définition qui semble faire consensus ; elle représente alors « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget 1967, cité dans Le Moigne, 2021, p. 9). Autrement dit, l'épistémologie s'interroge sur ce qu'est la science en questionnant sa nature, ses méthodes et sur la valeur des connaissances produites (Allard-Poesi et Perret, 2014). La réflexion épistémologique revient donc à se poser des questions d'ordre gnoséologique, méthodologique et axiologique. La première s'intéresse à la genèse et à la nature des connaissances : qu'est-ce que la connaissance ? La question méthodologique vise à interroger : comment sont constituées ou engendrées les connaissances ? Enfin, la dernière tente d'approcher la validité des connaissances en se demandant : quelle est la valeur des connaissances produites ?

Cette thèse pose le postulat d'une vision interactionniste du comportement. En nous basant sur les travaux de Lewin (1951) et sa théorie du champ, nous considérons que les comportements sont fonction de l'individu et de son environnement. Autrement dit, « si l'on souhaite comprendre ou prédire le comportement, il nous faut considérer la personne et son environnement comme une constellation de facteurs interdépendants » (Allard-Poesi, 2017, p. 514). Notre première question de recherche porte sur l'*empowerment* et **les facteurs qui favorisent ou inhibent l'*empowerment* des salariés** (Spreitzer, 1995). Cette question est ancrée dans un contexte déployant de forts enjeux autour de la mise en œuvre du projet de transformation. En effet, celui-ci s'inspire des NFOT que nous avons évoqués dans le chapitre 1. En revanche, le passage d'une organisation « classique » à une NFOT est peu investigué sur le plan scientifique, même si les NFOT placent l'*empowerment* des salariés au centre de leurs démarches. Les écrits évoquant les NFOT ont une forte tendance à recueillir uniquement des récits inspirants quant à l'adoption de ces nouvelles pratiques en tentant en

parallèle de qualifier ce que sont, en substance, ces NFOT (voir Getz et Carney, 2012, Laloux, 2015). En revanche, ces travaux manquent d'étudier les dynamiques de transformations sous-tendues et notamment l'aspect psychosocial de celles-ci ; ce faisant, ils sont à prendre avec d'importantes précautions, car uniquement limités aux récits de transformations réussies et abouties. Bien qu'étant en phase avec les valeurs et les intentions de l'établissement, nous souhaitons avoir un soubassement scientifique plus solide pour accompagner cette volonté de transformation. Nous chercherons tout d'abord à identifier les facteurs favorisant et inhibant l'*empowerment* psychologique. Sur l'aspect méthodologique, ces connaissances seront construites à l'aide de méthodes mixtes (MM). Ces MM ont fait l'objet d'une diversité de définitions (Anadón, 2019), en revanche elles sont de plus en plus plébiscitées par la communauté scientifique. En effet, la combinaison de recueil de données quantitatives et qualitatives permet de cumuler et de croiser les informations afin de rétablir le contexte des phénomènes psychosociaux étudiés et d'approcher au plus près la réalité du vécu des travailleurs (Machado, 2015). Notons que pour le pragmatisme de Dewey et al. (1973), enlever le contexte à la recherche, c'est y ôter son sens. Sur le plan axiologique, la séquentialité entre des méthodes qualitatives puis quantitatives offre un design de MM exploratoire permettant de généraliser ou de confirmer des résultats qualitatifs préliminaires (Creswell et al., 2003).

L'investigation des facteurs socio-organisationnels favorisant ou inhibant l'*empowerment* psychologique des salariés de l'établissement semble être alors une première étape nécessaire au rétablissement d'un cadre scientifique dans la mise en œuvre de ces NFOT. Mais cette recherche tente d'aller plus loin que la construction de connaissance sur ces facteurs d'influence ; elle ambitionne aussi de les tester dans la pratique, en conditions écologiques. Toujours en prenant appui sur les travaux de Lewin (1951), notre recherche propose que les comportements soient dépendants des situations et qu'ils peuvent changer. Nous adoptons alors une analyse situationnelle plutôt que dispositionnelle des comportements. Partant de ces postulats, il est possible d'intervenir pour faire évoluer ces comportements. Ainsi, notre deuxième question de recherche propose d'interroger si **l'*empowerment* psychologique et la prise d'initiative des salariés peuvent être favorisés par le biais d'une intervention**. En relation au questionnement axiologique, notre recherche s'écarte de la posture de la sociologie critique adopte plutôt une posture confirmatoire, appliquée et interventionnelle par le développement en premier lieu de connaissances théoriques, mais en les mettant, en second lieu, à l'épreuve de la pratique en contexte.

## 6.1.2 La recherche-intervention (RI)

Kurt Lewin était à la quête d'une science : « capable de résoudre des problèmes sociaux dans des situations concrètes et introduire des changements durables » (Roy et Prévost, 2013, p. 131). La recherche-action (RA) s'insère dans une philosophie où recherche et action n'entretiennent pas un rapport linéaire dans une logique séquentielle, mais s'appuient mutuellement l'une sur l'autre, la RA considère que le développement de connaissances théoriques peut être réalisé en même temps que les changements sociaux. Selon Liu (1997), elle peut être considérée à la fois comme une méthode de recherche fondamentale, mais aussi comme une démarche participative de changement. Pour Paillé (2004a), c'est une méthode de recherche appliquée, impliquée, imbriquée et engagée. C'est donc une méthode de recherche orientée *par* et *pour* l'action en milieu naturel et ouvert, dont l'objectif est de produire des connaissances scientifiques tout en étant animée par un profond objectif de changement social. À première vue, le contexte de thèse en CIFRE offre un cadre de recherche adéquat à la RA. Étant salarié de l'entreprise, le doctorant a la capacité d'appréhender le même contexte que les salariés qui sont naturellement impliqués dans les situations de travail. Loin de la recherche en laboratoire, le dispositif CIFRE favorise le rapprochement et les interactions du chercheur avec les groupes et les individus en contexte. C'est en ce sens que la recherche : « devient une *action collective*, une *recherche-action*, laquelle exige une relation de *coopération active* » (Oliveira et al., 2015, p. 96). Cependant, le doctorant CIFRE n'est pas un simple observateur, c'est un salarié intégré et un acteur du contexte et des processus qu'il étudie. Or, la RA requiert que le chercheur adopte une position externe à l'objet de recherche (Duchesne et Leurebourg, 2012), qui à notre sens paraît peu compatible avec le contexte de réalisation de notre travail de thèse, tant la proximité avec le terrain était importante. C'est pour cette raison que nous avons orienté notre thèse vers une démarche qui nous permet de faire face à cette limite : la recherche-intervention (RI). Merini et Ponté (2008, p. 80) considèrent que : « la RI comme la RA est avant tout une recherche sur l'action, menée dans l'action et a, de manière indirecte, l'action pour perspective ». Pour Cappelletti (2010), la RI cherche à : « transformer effectivement l'organisation dans ses structures et ses comportements » (p.7). *In fine*, l'objectif de la RI est de : « comprendre en profondeur le fonctionnement du système, de l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution, de l'aider à en choisir une, à la réaliser et à en évaluer le résultat » (David, 2000). C'est à travers cette démarche que nous tenterons de répondre à nos questions de recherche. Celles-ci nous incitent à la fois à produire des connaissances contextualisées et spécifiques, mais aussi à tester des hypothèses afin de produire des

connaissances significatives et généralisables ; en ce sens elles nous invitent à utiliser une combinaison de différentes typologies de méthodes. Dans ce contexte, il nous a semblé pertinent de développer une stratégie de méthodologie mixte que nous estimons particulièrement adaptée pour répondre à nos questions de recherche.

### 6.1.3 Stratégie de méthodologie mixte

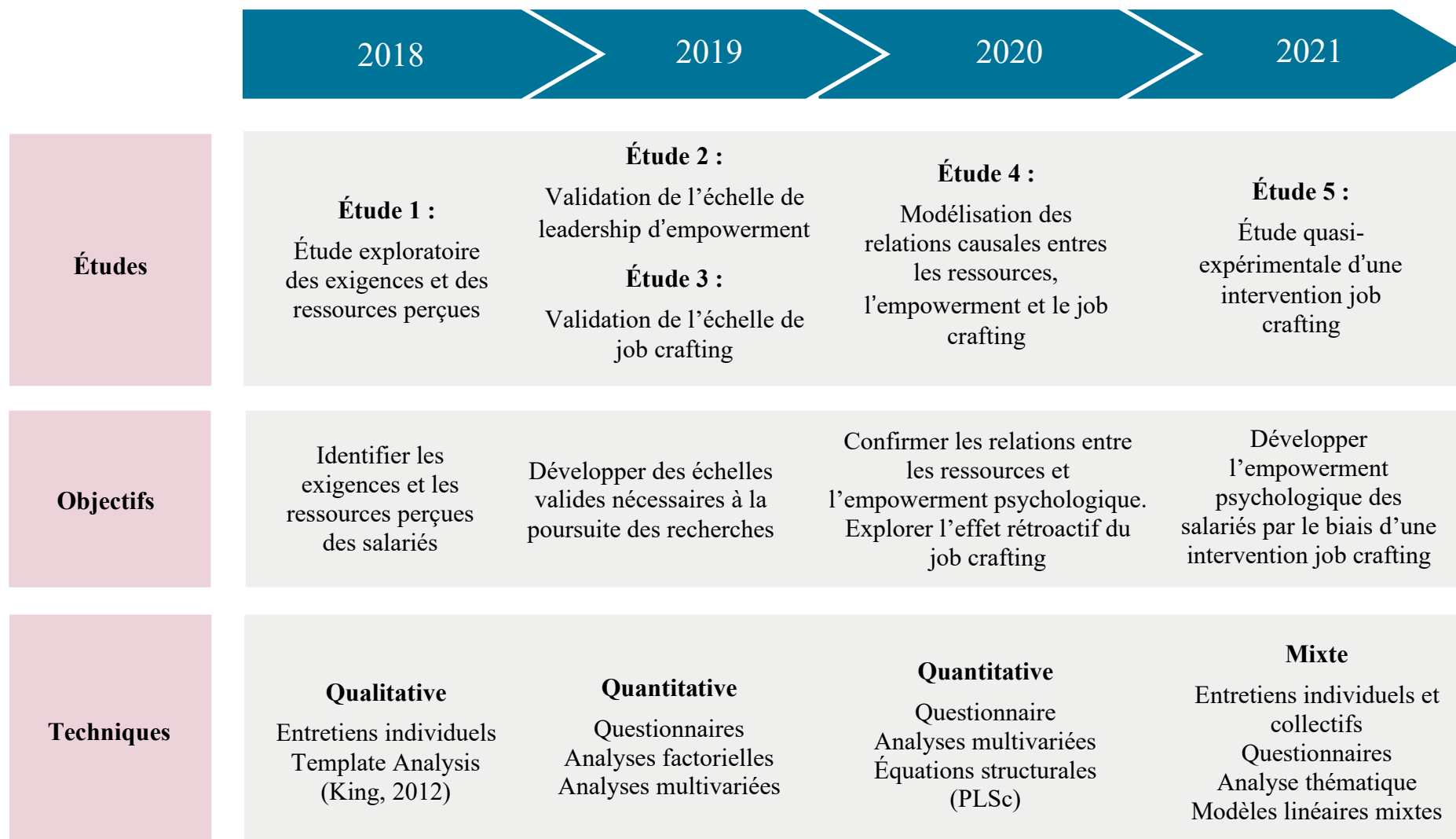
Plusieurs designs ont été proposés pour penser les plans de recherche en fonction de la combinaison des différentes typologies de méthodes (Creswell et al., 2003). Dans l'approche parallèle, les recueils de données quantitatifs et qualitatifs sont réalisés simultanément puis comparés ou intégrés afin d'offrir une vision plus claire et profonde de l'objet de recherche. Pour l'approche intégrative, les recueils des données quantitatives et qualitatives suivent une logique parallèle, mais sont intégrés à chaque étape de la recherche. Enfin, l'approche séquentielle propose d'utiliser une méthode après l'autre. Nous retrouvons alors un premier design explicatif où les données qualitatives permettent d'expliquer des résultats de données quantitatives récoltées précédemment. Mais, nous retrouvons aussi un dispositif exploratoire, où les données quantitatives permettent de généraliser ou de confirmer des résultats qualitatifs préliminaires (Creswell et al., 2003).

Notre première question de recherche proposait d'investiguer les facteurs favorisant ou inhibant l'*empowerment* des salariés. Afin de répondre à cette question, nous avons opté pour un paradigme mixte séquentiel exploratoire. Dans ce type de recherche, une phase qualitative de recueil de données est mise en œuvre en premier lieu puis suivie par une seconde phase quantitative cette fois (Creswell et Creswell, 2018). L'objectif de cette séquentialité entre les phases qualitative d'abord, puis quantitative est de permettre de confirmer statistiquement des résultats obtenus par un premier recueil qualitatif (Tashakkori et Teddlie, 1998). Enfin, notre deuxième question de recherche portait sur le développement de l'*empowerment* des salariés et sous-tendait la phase interventionnelle de cette recherche doctorale.

Plus précisément, dans l'étude 1 exploratoire, nous avons réalisé une série d'entretien non directif et semi-directif avec des salariés de l'établissement en utilisant la méthode d'analyse par template (King, 2012). Les ressources et les exigences pouvant être très variées. De plus, toutes les ressources et les exigences n'ont pas la même importance (Morelli et Cunningham, 2012). Ainsi, l'objectif de cette étude était d'examiner quelles étaient les exigences et ressources perçues par les salariés, les plus prépondérantes (Bakker et Demerouti, 2007) et de repérer quels liens entretenaient ces conditions de travail avec l'*empowerment* des salariés

(Spreitzer, 1995). Les résultats nous ont permis de tisser les premiers liens entre ces concepts. Ils nous ont amenés, aussi, à envisager deux perspectives interventionnelles : le *leadership d'empowerment* et le *job crafting*. Pour poursuivre nos recherches, les études 2 et 3 ont été réalisées afin de traduire et valider en français les échelles de mesure pour ces deux concepts, respectivement l'échelle de *leadership d'empowerment* (Amundsen et Martinsen, 2014) et l'échelle de *job crafting* (Tims et al., 2012). L'étude 4 portait plusieurs objectifs. Tout d'abord, nous cherchions à confirmer les résultats obtenus dans l'étude exploratoire quant aux relations qu'entretenaient les ressources et exigences des salariés avec l'*empowerment* psychologique. Mais, nous avons aussi étudié les liens qui peuvent être tissés entre les comportements de *job crafting*, les ressources et exigences socio-organisationnelles et l'*empowerment* psychologique afin de penser la phase interventionnelle de ce travail de thèse, suivant alors une logique plus exploratoire. Pour ce faire, nous avons utilisé une méthode de modélisation en équations structurales par les moindres carrés partiels consistants. Enfin, notre dernière étude a été construite en prenant appui sur les résultats de l'ensemble des études précédentes. Nous proposons un dispositif quasi expérimental en milieu écologique dont l'objectif était de favoriser le développement de l'*empowerment* psychologique des salariés par le biais d'une intervention *job crafting* favorisant le développement des ressources et l'optimisation des exigences. Cette étude ambitionnait aussi de mettre à l'épreuve de la pratique les concepts étudiés dans les études précédentes. Les données ont été recueillies en utilisant une combinaison de méthodes qualitatives par entretiens collectifs et individuels, mais aussi quantitatives par la passation de questionnaires. Ces derniers ont été analysés en utilisant des modèles linéaires mixtes à mesures répétées. La Figure 18 propose un récapitulatif des études, leurs objectifs et les techniques utilisées.

*Figure 18. Récapitulatif des études et des objectifs et des techniques utilisées*



## 6.2 Posture de chercheur

À ce stade du manuscrit, il nous semble nécessaire de préciser la posture de chercheur qui a été la nôtre pour réaliser ce travail de thèse au sein de SNCF. Pour cela, nous expliciterons notre stratégie d'investissement et d'échange avec le milieu de travail au sein de l'établissement tout en développant les considérations éthiques et déontologiques de notre posture de recherche.

### 6.2.1 La communication

Le premier pilier de notre posture de recherche s'est construit autour de la communication. Celle-ci s'est imposée à nous, tout d'abord comme une stratégie d'accès au milieu de travail, mais aussi comme un moyen d'établir des relations de confiance avec les acteurs de terrain afin d'atténuer les suspicions qu'un tel projet peut créer (Caillé et Joeffrion, 2017). En effet, le contexte dans lequel nous avons commencé à travailler peut-être décrit par la présence d'un sentiment de méfiance des managers de proximité vis-à-vis du projet de transformation managériale qui ne fait que peu l'objet de communications tant sur ses objectifs, ses méthodes et ses résultats. Ce climat a motivé le positionnement de la communication de notre projet, ses objectifs, sa mise en œuvre et ses résultats au cœur de notre démarche de recherche. Cette communication continue a été réalisée sur trois principales dimensions : la présentation, l'ingénierie de la recherche et la restitution.

Nous avons, dès le début de la thèse, présenté notre projet et ses objectifs de recherche et d'intervention quant au développement de l'*empowerment* des salariés à l'ensemble des managers (DPX, RET) lors des Réunions d'Unité Opérationnelle (RUO). Nous avons largement investi cet espace-temps au cours de cette thèse afin de penser la recherche, mais aussi de la restituer. En effet, ces RUO sont organisées mensuellement sur une journée entière et rassemblent toute la ligne hiérarchique opérationnelle ainsi que les CPS en charge de la planification des temps de travail des agents en relation de service ; ce qui en faisait le lieu tout indiqué pour restituer et organiser notre démarche de recherche. Plus précisément, la démarche d'investigation des milieux de travail a particulièrement été rendue difficile par l'enjeu de production de l'établissement. En effet, notre population d'étude se caractérise par des salariés en relation de service dont les emplois sont postés en 2/8 ; l'absentéisme y est aussi conséquent. En somme, nos échanges lors des RUO ont en grande partie consisté en une négociation sur l'ingénierie et l'organisation de la recherche. C'est aussi dans ce cadre que ce travail prend un accent collaboratif puisque toutes nos phases d'accès au terrain ont été pensées avec les acteurs



de terrain afin de les rendre compatibles, dans la mesure du possible, aux enjeux de production dans un contexte de flux tendu. L'objectif ici était avant tout de co-construire des stratégies d'investigation des milieux (entretiens, questionnaire, expérimentation) pour répondre, à la fois, aux enjeux de la recherche académique, mais avec le souci éthique de ne pas imposer des contraintes supplémentaires aux acteurs de terrain en suivant le précepte *primum non nocere*. Ces phases de négociations seront explicitées pour chaque étape de cette recherche dans la partie empirique. De la même façon et en amont de chaque phase, des mails d'informations ont été envoyés aux élus syndicaux et aux représentants du personnel afin de les tenir informés des démarches à venir tout en leur proposant un espace d'échange et de dialogue sur leurs objectifs et leur mise en œuvre. Des supports de communication ont aussi été mis en place pour informer les salariés en amont des démarches par le biais d'envois de mails sur les listes de diffusion, d'articles sur le site interne de l'établissement et d'affichages sur les lieux de travail.

Enfin sur le volet des restitutions, celles-ci ont été réalisées après chaque phase de recherche et avaient un objectif double. Tout d'abord, elles permettaient de présenter les données récoltées et interprétées ; nous les considérons comme un devoir éthique vis-à-vis du temps et de l'investissement des salariés dans la recherche. Mais, elles avaient aussi une visée motivationnelle. En ce sens, ces *feedbacks* servaient aussi à susciter l'intérêt des salariés sur ce projet et leur désir d'implication sur les phases suivantes. L'ensemble de ces restitutions étaient construites via l'articulation de deux messages principaux : un message scientifique et un message pratique et pragmatique. En effet, l'objectif était de restituer les résultats obtenus tout en attestant de leur validité scientifique, mais que les acteurs de terrain puissent s'approprier ces résultats au regard de l'enjeu transformationnel de notre travail de thèse. Rappelons ici l'objectif de la recherche-intervention de ne pas uniquement travailler *sur* le terrain, mais aussi *pour* le terrain. En nous insérant dans cette philosophie, les restitutions n'étaient pas uniquement envisagées comme une simple présentation de données interprétées, mais aussi comme un moment important de l'intervention. Les échanges lors de ces espaces-temps reconstitutifs ont teinté et orienté notre démarche de recherche sur les plans de la formalisation, de la contextualisation (David, 2000) et de l'ingénierie de la recherche. Au niveau du CODIR et des directions d'UO, ces restitutions prenaient généralement le format d'une communication orale, suivie d'un temps de questions et de débat. Pour le reste des salariés, différents formats de communication ont été utilisés (p. ex. affiches, vidéos, infographies, articles sur le site internet de l'établissement). Ces supports présentaient les résultats des recherches de façon vulgarisée afin de rendre ces restitutions compréhensibles pour des salariés, en majorité, non

familiarisés avec les méthodes scientifiques et la discipline qu'est la psychologie du travail et des organisations.

## 6.2.2 Posture de chercheur intervenant en psychologie du travail et des organisations

En qualité de chercheur-intervenant en psychologie du travail et des organisations, l'ensemble des démarches ont été mises en œuvre dans le respect du code de déontologie des psychologues et en respectant les valeurs inhérentes à l'éthique et à l'intégrité scientifique. Ainsi, nos études reposaient sur la libre participation des salariés. Celle-ci était vérifiée par la distribution de formulaires de consentements libres et éclairés (voir Annexe 1 et Annexe 14). L'anonymisation des participations et la confidentialité des données étaient aussi garanties. Dans une logique de précaution quant à l'utilisation qui pourraient être faite des données récoltées, nous nous sommes engagés à être les seules personnes ayant accès aux données, de la récolte jusqu'aux restitutions. Pour cette raison, nous ne présenterons pas de retranscription d'entretiens entiers dans les annexes. En revanche, nous en présenterons des extraits choisis.

De la même façon, nous avons été particulièrement vigilants à ne pas tomber dans le piège de l'instrumentalisation de la psychologie du travail et des organisations (Jeoffrion et Barré, 2015). L'objectif n'était donc pas de travailler sur les individus, leurs motivations et résistances pour mieux leur faire accepter les futures transformations en nous cantonnant : « à une fonction applicative et instrumentale du changement » (Bobillier-Chaumon et al., 2019, p. 19) et en adoptant une posture caractérisée par une « adhésion sans critique » (Sarnin et al., 2012, p. 252). Sans pour autant faire l'erreur d'une « dénonciation contemplative » des pratiques de l'entreprise (Sarnin et al., 2012, p. 252), notre posture de chercheur intervenant peut s'apprécier au-delà des ambitions académiques de ce travail et notamment par la formalisation régulière de recommandations à la direction dans une logique de prévention. Ces recommandations questionnaient la pertinence, la contextualisation et l'aspect « bientraitant » (Bernaud et al., 2016) des dispositifs existants ou futurs dans le cadre du projet de transformation managérial ; afin de nous assurer qu'ils soient effectivement source de bien-être, d'une meilleure qualité de vie au travail et orientés vers : « la finalité pratique d'un développement effectif des *ressources psychologiques et sociales* » (Clot et Simonet, 2015, p. 34) des salariés (Rouat et Sarnin, 2013). Le partage de ces préoccupations avait pour objectif de permettre à la direction d'en prendre connaissance, mais aussi de les considérer pour adapter, au mieux, leurs futurs choix organisationnels et stratégies (Sarnin et al., 2012).

## Résumé du chapitre 6

\* \* \*

Dans cette partie, nous avons proposé de présenter le cadre épistémologique dans lequel s'ancre notre recherche. Après avoir développé nos principales questions de recherche, nous avons justifié nos choix méthodologiques pour y répondre.

Deux questions de recherche ont animé ce travail. La première tente d'opérer un pas de côté face aux discours inspirants des NFOT. Ces derniers manquent, selon nous, d'un socle scientifique solide. Alors qu'ils positionnent l'*empowerment* comme un des piliers de leurs transformations, nous adopterons une posture capable d'interroger les facteurs qui favorisent ou inhibent l'*empowerment* psychologique des salariés. Cependant, notre posture s'éloigne de la sociologie critique et cherche à identifier des moyens viables pour développer l'*empowerment* psychologique des salariés, répondant alors à notre deuxième question de recherche.

En prenant appui sur les méthodes mixtes (MM), nous utilisons une combinaison de méthodes qualitatives, quantitatives et expérimentales. Ainsi, notre recherche s'insère dans le champ de la recherche-intervention pour comprendre les situations de travail, mais aussi pour agir sur celles-ci.

Sur le plan de la posture de chercheur que nous avons construite au cours de ces trois années, notre principal axe de travail a été la communication. Celle-ci était réalisée à chaque étape de la recherche : en amont pour présenter et négocier nos phases de recherche, mais surtout a posteriori pour restituer les résultats de ces recherches.

\* \* \*

# **PARTIE 4.**

## **ÉTUDES EMPIRIQUES**

Dans cette partie, nous allons présenter les cinq études réalisées dans le cadre de cette thèse. Dans le premier chapitre, nous décrirons l'étude 1 qui correspond à l'analyse et à l'identification des exigences et des ressources telles qu'elles se vivent par les salariés de l'ESV TGV Rhône-Alpes. Ensuite, nous présenterons l'étude 2, qui rend compte de la traduction et la validation psychométrique de l'échelle de *leadership d'empowerment* développée par Amundsen et Martinsen (2014). La troisième étude portera le même objectif, mais avec l'échelle de *job crafting* de Tims et al. (2012). L'étude 4 teste une modélisation des ressources socio-organisationnelles sur l'habilitation psychologique et les comportements proactifs dirigés vers le travail. Pour finir, dans l'étude 5, nous présenterons la mise en œuvre et les résultats d'une démarche interventionnelle sur le développement des comportements de *job crafting* réalisée auprès de salariés volontaires de l'ESV TGV RA.

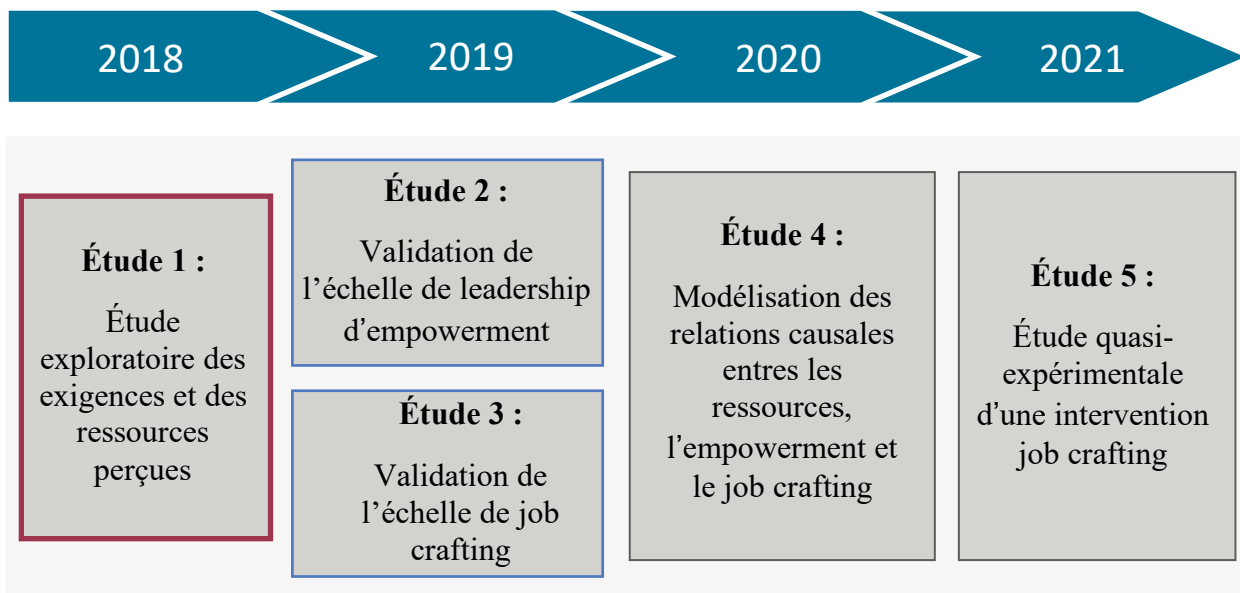


# Chapitre 7. Étude exploratoire - Contextualisation organisationnelle : interroger les ressources et les exigences des salariés.

*« La réalité d'une organisation n'est guère facile à appréhender, il y a 'une vie souterraine' que les membres n'ont pas forcément envie de voir ou d'évoquer ».*

André Levy (1982)

*Figure 19. Chronologie de la thèse : étude 1*



Cette première étude avait pour ambition de réaliser une analyse exploratoire du contexte socio-organisationnel dans lequel s'inscrit cette thèse. Même si l'analyse des conditions de travail dans les métiers en relation de service est un champ d'études en expansion, le milieu ferroviaire français est assez peu investi par les sciences humaines et sociales et plus spécifiquement par la psychologie du travail et des organisations. Nous avons donc souhaité interroger les salariés sur la perception qu'ils ont de leur contexte organisationnel. Cette étude était une phase de découverte et de familiarisation avec le terrain. Ses enjeux étaient d'appréhender les principales caractéristiques socio-organisationnelles de l'établissement et de SNCF, ses modes d'organisation, ses normes de langage. Mais nous cherchions aussi à appréhender et comprendre les enjeux sociaux actuels.

Une approche qualitative nous semblait pertinente pour répondre à nos objectifs exploratoires. Ces démarches, si elles permettent davantage de flexibilité qu'une approche quantitative, invitent également à investiguer de façon globale, les vécus et expériences en situation réelle. En cela, l'approche qualitative peut permettre de capturer les aspects du monde social de SNCF et de l'établissement, tel qu'il est perçu et vécu. Dans ce contexte, cette approche peut aussi permettre d'apporter des pistes de compréhension sur les facteurs psychosociaux et organisationnels qui limitent ou développent l'habilitation psychologique et les comportements proactifs au travail. De plus, nous proposons que le modèle Exigences-Ressources (Bakker et Demerouti, 2007) soit un cadre théorique particulièrement adapté pour analyser les conditions de travail vécues et leurs relations avec l'habilitation psychologique.

## **8.4 Contexte théorique et questions de recherche**

Le modèle Exigences-Ressources (Demerouti et al., 2001 ; Xanthopoulou et al., 2007) propose une interprétation dynamique des situations de travail. Les auteurs différencient deux catégories de conditions au travail : les exigences et les ressources. Les premières alimentent un processus dépréciatif de la santé pouvant mener à du stress organisationnel ou des syndromes d'épuisement professionnel. À l'inverse, les ressources contribuent à l'émergence d'un processus motivationnel favorisant l'engagement, la motivation et le bien-être des salariés. Le modèle apporte un éclairage quant aux interactions entre les exigences du travail et les ressources mobilisées par les travailleurs pour y faire face. Chaque situation de travail se caractérise par ses propres ressources et exigences, même si nous convenons qu'il peut exister

une importante variabilité interindividuelle quant à l'importance attribuée à ces ressources et exigences (Morelli et Cunningham, 2012). Étant donné l'incertitude quant à leur importance relative, une approche exploratoire est adoptée dans le but de découvrir quelles exigences et ressources sont particulièrement pertinentes pour comprendre le contexte de travail d'une série de travailleurs différents. Nous souhaitons aussi interroger les relations entre la perception de ces conditions de travail et l'*empowerment*. Ainsi, nous formulons les questions de recherche suivantes :

*QR 1 : Quelles sont les exigences et les ressources perçues par les salariés de l'ESV TGV RA ?*

*QR 2 : Quels liens entretiennent ces conditions de travail avec l'habilitation psychologique ?*

Cette étude s'ancre aussi dans la théorie de la Conservation des Ressources développée par Hobfoll (1989). Nous prendrons donc soin de retranscrire les processus de perte et d'acquisition des ressources et des exigences, lorsqu'ils se présentent dans le discours des salariés interviewés, afin d'établir une compréhension plus fine de leurs conséquences dans le vécu du travail. L'inventaire COR-E, de mesure des pertes et des gains de ressources, développé par Hobfoll et al. (1992) n'a pas été utilisé dans cette étude considérant le caractère exploratoire de celle-ci. De plus, cet inventaire propose une catégorisation des ressources allant au-delà des limites des ressources contextuelles au travail et à l'organisation, qui ne permet pas, selon nous, de répondre à nos objectifs.

## **8.5 Méthodologie**

### **8.5.1 Contexte et procédure**

Les managers ont été contactés par mail afin de leur présenter notre démarche. Des présentations ont également été réalisées lors des réunions d'UO afin d'exposer les objectifs de ce travail de thèse et d'identifier les personnes qui accepteraient de participer à un entretien individuel. Les managers étaient ensuite sollicités pour inviter, sur la base du volontariat, leurs agents à participer à cette étude. Ces populations n'étant pas familiarisées avec les méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, nous avons particulièrement insisté sur le respect de la confidentialité et de l'anonymat. Les entretiens étaient enregistrés si les participants donnaient leur accord lors de la signature du consentement libre et éclairé, soit environ 50 %. Nous avons précisé que les entretiens dureraient approximativement une heure. Cependant, face



aux contraintes liées à l'activité opérationnelle, 40 % des entretiens ont dû être écourtés. Les entretiens ont été réalisés dans des salles de réunion, des bureaux privatifs ou dans des salles de formation entre juillet 2018 et mars 2019.

## 8.5.2 Participants

L'échantillon était composé de 36 salariés de l'ESV TGV RA. Le Tableau 3 présente les caractéristiques sociodémographiques des participants. Les caractéristiques individuelles de chaque participant et les conditions de réalisation des entretiens sont présentées dans l'Annexe 3

**Tableau 3.** *Tableau des caractéristiques sociodémographiques des participants (N = 36)*

	n	%
<b>Genre</b>		
Féminin	25	69,4 %
Masculin	11	30,6 %
<b>Âge</b>		
20 à 29 ans	1	2,8 %
30 à 39 ans	9	25 %
40 à 49 ans	20	55,5 %
50 à 59 ans	6	16,7 %
<b>Périmètre métier</b>		
Train	9	25 %
Commercialisation	14	38,9 %
Escale	4	11,1 %
Relation Client à Distance	7	19,4 %
Intermétier et Pôles	2	5,6 %
<b>Ville</b>		
Anncy	7	19,4 %
Chambéry	11	30,6 %
Grenoble	1	2,8 %
Lyon	17	47,2 %

## 8.5.3 Méthode de recueil des données

Nous avons utilisé la méthode de l'entretien semi-directif visant à questionner l'expérience individuelle du travail et son contexte. Les entretiens enregistrés ont fait l'objet d'une retranscription. Les autres ont fait l'objet d'une simple prise de note<sup>24</sup>. Ces conditions de réalisation, non homogènes, seront prises en compte lors de l'analyse des données. Le guide d'entretien initial proposait six questions suffisamment larges pour explorer l'ensemble des

<sup>24</sup> Par soucis de lisibilité, nous présenterons tout de même les citations de ces entretiens entre guillemet. En revanche, il est nécessaire de prendre en considération que ces citations sont issues de notes manuscrites et non retranscrites.

conditions de travail des salariés. Elles sont présentées dans le Tableau 4. Par souci de compréhension, il est important de noter que le tutoiement est une règle communicationnelle propre à SNCF.

Les 12 premiers entretiens ont été réalisés en utilisant ce guide. Après une analyse thématique de ces 12 entretiens, réalisée manuellement, nous avons élaboré des questions sur la base des thèmes récurrents. Certaines de ces thématiques sont liées au climat général : autonomie, contrôle, prise d'initiative, soutien, respect, équité, considération et reconnaissance, confiance, bienveillance, communication. Ce guide d'entretien est présenté en Annexe 2. D'autres sont associées à la structure et au fonctionnement de l'organisation : objectifs et évaluation, formation, rémunération et primes, ainsi que la stratégie et la communication de l'entreprise. Ces questions ont été ajoutées au guide d'entretien initial en qualité de questions subsidiaires pour les entretiens suivants. Elles ont été posées dans le seul cas où la personne interviewée n'évoquait pas naturellement ces thématiques. De manière générale, toutes les thématiques en rapport au climat ont été spontanément mentionnées par les participants. Ces questions n'ont donc été que très peu utilisées. En revanche, les questions en rapport à la structure de l'organisation ont été plus largement exploitées, notamment lors des entretiens avec les agents en contact clientèle.

*Tableau 4. Guide d'entretien initial*

N°	Questions
1	En quoi consiste ton travail ?
2	De quoi aurais-tu besoin pour que ton travail soit plus efficace ?
3	De quoi aurais-tu besoin pour faire du bon travail ?
4	Peux-tu me donner des exemples d'une réussite ou d'une satisfaction générale ?
5	Peux-tu me donner des exemples d'échec ou d'une insatisfaction générale ?
6	Quel regard portes-tu sur le climat dans ton équipe ?

## 8.5.4 Méthode d'analyse

### 8.5.4.1 Choix de la méthode d'analyse

Peu de recherches en psychologie du travail s'intéressent à l'identification des facteurs socio-organisationnels dans le cadre d'une organisation telle que SNCF. Par conséquent, nous avons opté pour la mise en œuvre d'une étude exploratoire. Cela nous a permis d'investiguer de façon souple le vécu des travailleurs au sein d'un périmètre large aussi bien

géographiquement que lié à la variété des professions. Mais également, la démarche exploratoire nous a invités à considérer de façon ad hoc, les réalités auxquelles les salariés étaient confrontés. La flexibilité de la méthode AT (*Template Analysis* ; King, 2012) permet de l'adapter aux besoins d'une étude particulière et au fondement philosophique de cette étude (Brooks et al., 2015). Cette méthode nous semble ici pertinente, car l'AT permet d'organiser et de coder des données qualitatives hiérarchiquement et thématiquement (King, 2012), afin d'obtenir une vision complète des thèmes émergents.

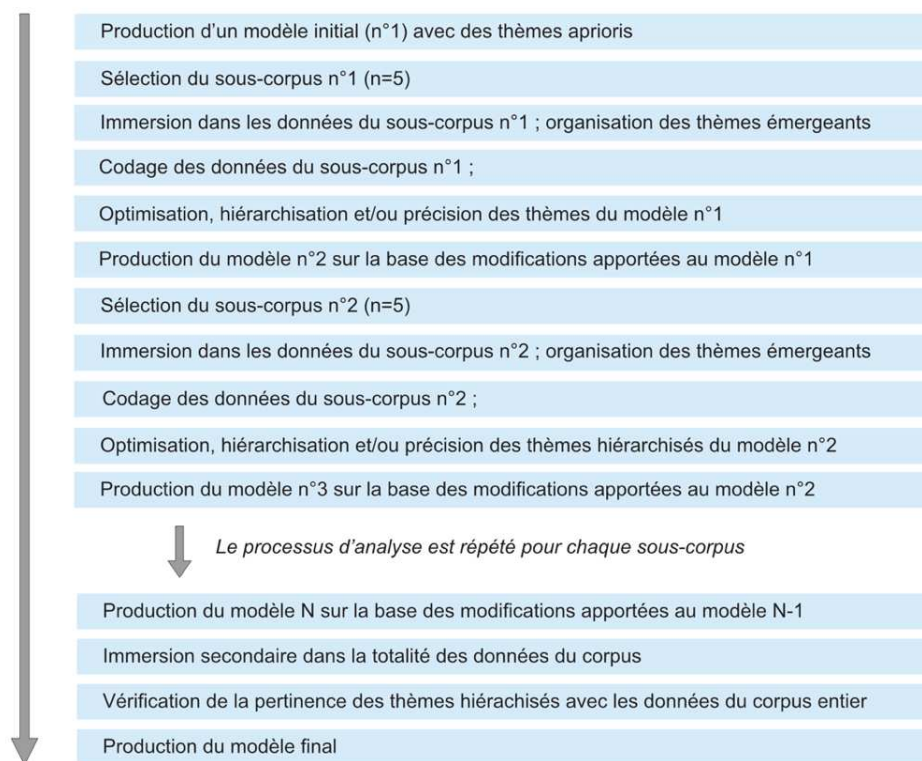
Cette méthode d'analyse suit une logique à la fois déductive, mais aussi inductive (King, 2012). Tout d'abord, il est possible d'utiliser des thèmes *a priori* identifiés dans la littérature existante pour construire le premier modèle. Cette utilisation de la théorie existante pour commencer l'analyse témoigne du caractère déductif de la méthode. Ensuite, son aspect inductif se traduit par une flexibilité de la méthode dans le codage et la hiérarchisation des codes. Cette articulation entre les logiques inductives et déductives est ce qui distingue l'AT d'autres méthodes d'analyse de contenu. Mais c'est aussi ce qui nous a motivés à employer cette méthode.

#### 8.5.4.2 Description de la méthode d'analyse

L'élément central de l'AT est l'élaboration d'un modèle de codage. Il est modifié et affiné au fur et à mesure que le chercheur progresse dans les codages des textes et dans le réexamen continu de la théorie et des données. Le processus de codage n'est pas seulement, dans ce cadre, une activité arbitraire, mais plutôt une partie de la stratégie analytique (King, 2012). La méthode d'AT, contrairement aux autres méthodes d'orientation phénoménologique, préconise l'utilisation de thèmes *a priori*. Les chercheurs peuvent donc utiliser un cadre de thèmes initiaux *a priori* basés sur une théorisation déjà existante (Brooks et King, 2012). Ce modèle initial sert alors de guide provisoire dont l'objectif est d'encourager l'analyste à développer les thèmes de manière plus approfondie, là où se situent les données les plus riches par rapport à la question de recherche. Une particularité de l'AT est l'absence de règles quant au nombre de niveaux hiérarchique des codages. Ce processus a été suivi dans cette recherche, où le modèle initial a été développé en utilisant le cadre conceptuel du modèle Exigences-Ressources de Bakker et Demerouti (2007). Il est important de préciser que nous avons fait le choix d'une première catégorisation des exigences et des ressources sur quatre niveaux : organisationnel, tâche, social et individuel. Des catégorisations similaires sont fréquentes dans les recherches portant sur les ressources et exigences en contexte organisationnel ; elles nous

semblent tout à fait pertinentes pour les catégoriser et différencier (Bakker et Demerouti, 2008 ; Lee et al., 2020 ; Mauno et al., 2016). Ce découpage est donc régulièrement utilisé dans la littérature scientifique. Dans un contexte francophone, il est aussi possible d'y repérer, en filigrane, le modèle des ressources psychosociales du métier de Clot (2014). De plus, l'approche flexible de l'AT nous permettra de modifier cette catégorisation a priori si ces thèmes se révèlent inadaptés.

**Figure 20.** Présentation du processus itératif de la méthode d'AT (King, 2012 ; adapté pour notre recherche)



L'AT suit plusieurs étapes dans la procédure d'analyse. Celles-ci sont succinctement décrites ci-dessus. La Figure 20 propose un schéma récapitulatif du processus itératif de la méthode d'analyse. Tout d'abord, le chercheur doit se familiariser avec les récits à analyser. Dans le cadre d'une étude restreinte, il est recommandé de lire toutes les données au moins une fois ; pour une étude plus large, ce qui est notre cas, il est plus judicieux de sélectionner un sous-ensemble des données pour débiter l'analyse comme le recommandent Brooks et al. (2015). La seconde étape consiste à coder de façon préliminaire les données en utilisant ou non un modèle initial apriori. Si un modèle initial est choisi, la stratégie d'analyse doit être claire : les thèmes

a priori sont des tentatives provisoires, qui doivent être redéfinis, voire supprimés s'ils ne s'avèrent pas utiles à l'analyse en cours (Brooks et al., 2015). Le processus d'analyse consiste alors à mettre en évidence tout ce qui, dans les données, pourrait contribuer à leur compréhension. L'étape suivante consiste à organiser les thèmes émergents en groupes significatifs et hiérarchiques, mais aussi à spécifier les liens qu'ils entretiennent entre eux. Ces relations peuvent aussi être transversales entre les groupes. Ces thèmes qui imprègnent plusieurs groupes sont alors appelés thèmes intégrateurs. Le modèle initial est ensuite appliqué aux autres données. Il est modifié suivant un processus itératif. En effet, le chercheur examine les nouvelles données et lorsqu'il identifie des éléments pertinents pour répondre à ses objectifs, il peut vérifier si un thème initial correspond à ces nouveaux éléments. Si ce nouvel élément n'est pas bien représenté par le modèle initial, celui-ci peut être précisé, voire modifié. De nouveaux thèmes peuvent être insérés et les thèmes existants redéfinis, voire supprimés s'ils semblent redondants. Le modèle n'est pas réorganisé à chaque nouvel entretien. Il est courant de travailler sur plusieurs entrées de données en prénotant les révisions possibles. Dans notre cas, nous avons travaillé sur plusieurs sous-échantillons de cinq entretiens.

L'AT est donc un processus itératif consistant à produire différentes versions successives d'un modèle interprétatif. Une fois le modèle finalisé, le chercheur l'applique à l'ensemble des données. Le modèle final sert donc de fondation au chercheur pour interpréter les données (King, 2012).

#### 8.5.4.3 Modèle initial

Le modèle initial était basé sur les fondations théoriques et empiriques du modèle exigence ressources (Bakker et Demerouti, 2007), puis sur le codage des cinq premiers entretiens enregistrés et retranscrits. L'ensemble de l'analyse a été réalisé à la main. Le codage des premiers entretiens nous a permis d'établir la pertinence d'un codage en deux thèmes principaux : les exigences et les ressources. Ces deux catégories de conditions de travail et au travail ont été divisées en quatre sous-thématiques représentant leur champ d'analyse : l'organisation, les tâches, les rapports sociaux et l'individu. Les états affectifs évoqués n'ont pas fait l'objet d'un codage à part. En effet, nous avons choisi de ne pas les dissocier des conditions de travail auxquelles elles sont affiliées afin de mieux rendre compte de l'incidence de ces exigences et de ces ressources sur les affects, les attitudes et les ressentis des collaborateurs. Figure 21 présente le modèle initial.

*Figure 21. Présentation du modèle initial a priori*

1)	Ressources	2)	Exigences
a.	Organisationnelles	a.	Organisationnelles
b.	Liées aux tâches	b.	Liées aux tâches
c.	Sociales	c.	Sociales
d.	Individuelle	d.	Individuelle

## 8.6 Résultats

Nous proposons d'exposer les résultats de ce chapitre dans la section suivante. L'écriture des résultats suivra le modèle final obtenu à la fin de l'AT. Ainsi nous présenterons dans un premier temps les ressources perçues puis dans un second temps, les exigences perçues. Pour la catégorie « ressources », nous exposerons tout d'abord les ressources organisationnelles, puis les ressources liées aux tâches, les ressources interpersonnelles pour finir avec les ressources individuelles. Nous suivrons, ensuite, la même structure pour les exigences. À la fin des sections « ressources » et « exigences », un tableau proposera un récapitulatif des mots-clés issus des entretiens pour les deux populations : managers et non-managers.

### 8.6.1 Ressources

Les ressources présentées dans la suite sont principalement évoquées uniquement par des managers ou des responsables fonctionnels. En effet, nous pouvons noter une quasi-absence de discours quant aux ressources dans les entretiens réalisés auprès des agents en relation de service, sauf quelques exceptions que nous préciserons le cas échéant.

#### 8.6.1.1 Ressources organisationnelles

Les ressources de cette catégorie font référence à la communication de l'entreprise en termes d'orientation stratégique et de productivité, mais elles sont aussi associées aux avantages de la relation d'emploi.

**Sens et communication.** La communication organisationnelle sur les politiques de l'entreprise et les orientations stratégiques du groupe SNCF est estimée « *plus claire* » (Manager 7) qu'il y a plusieurs années. C'est la création de la marque INOUI qui est explicitement évoquée ici pour faire face à l'ouverture à la concurrence. Même si ces choix stratégiques peuvent être porteurs d'une certaine incertitude, il n'en reste pas moins que l'entreprise indique de façon transparente la direction qu'elle souhaite prendre, ce qui tend à limiter le flou communicationnel ressenti depuis plusieurs dizaines d'années. Cette (nouvelle) orientation amène inévitablement des réorganisations et des restructurations. Ces dernières sont le plus souvent perçues sous le signe de la contrainte, comme nous le verrons ultérieurement. En revanche, certains managers y voient des bénéfices notamment en termes d'atteinte des objectifs de production :

*« Depuis la mise en place de... si on s'en tient aux objectifs, depuis la mise en place de la nouvelle organisation, de la nouvelle équipe, la régularité s'est améliorée, la ponctualité au départ s'est améliorée »* (Manager 5).

**Relation d'emploi.** Comme évoqué par certains salariés, SNCF offre un cadre d'emploi très spécifique. Même si la disparition du statut de cheminot pour les nouveaux arrivants est largement critiquée, les managers reconnaissent les bénéfices qu'il apportait (et apporte toujours) en termes de protection d'emploi notamment. Ce statut protège les salariés de SNCF de tout licenciement économique, leur confère des régimes de sécurité sociale et de retraite avantageux. Il procure aussi une forme d'égalité entre les hommes et les femmes en matière de rémunération, le salaire étant calculé sur la base d'une grille de référence prenant en compte uniquement la qualification (le grade) de l'agent concerné et son ancienneté. Il est alors considéré comme un facteur d'équité et d'égalité entre les salariés.

Par ailleurs, la mobilité interne et le parcours de formation sont deux ressources souvent mentionnées pour qualifier la relation d'emploi avec l'entreprise. La mobilité interne rendue possible par l'entreprise est appréciée par les collaborateurs pour les opportunités professionnelles qu'elle permet, même si les salariés estiment qu'elle tend à diminuer et à disparaître depuis plusieurs années. SNCF propose des possibilités de mobilités internes géographiques et des mobilités internes liées à des reconversions professionnelles. Tous les trois ou quatre ans, les salariés SNCF ont la possibilité, sous certaines conditions, de changer de métier et/ou de zone géographique d'exercice :

*« Un poste sur 4, 5 ans c'est pas mal après j'aime bien le changement aussi »* (Manager 3).

En revanche, les salariés qui mentionnent cette ressource reconnaissent que celle-ci tend à diminuer, voire à disparaître depuis quelques années, l'accès à ces trajectoires professionnelles étant largement conditionné par les politiques stagnantes d'avancement de carrière de l'entreprise. Chez SNCF, il est donc possible d'être responsable de la transmission de l'information voyageur en gare puis d'intégrer le corps de la police ferroviaire pour enfin prendre un poste aux services des achats de l'entreprise. En revanche, pour permettre à chaque salarié d'occuper des métiers si différents, l'entreprise repose sur un parcours de formation important jugé de bonne qualité :

*« Tout ce qui est sur le plan de formation, moi j'ai fait le parcours-cadre SNCF, là-dessus, je dois dire qu'au niveau formation, franchement, ils nous aident beaucoup. À chaque fois que j'ai demandé des formations, la boîte a répondu présente. Là-dessus, je ne me sens pas du tout abandonné. » (Manager 5).*

*« On nous donne beaucoup de formation et c'est bien. Le DUO soutient le développement et la formation, il essaye de développer des choses » (Manager 6).*

#### 8.6.1.2 Ressources liées aux tâches

Elles ont été décrites à travers deux sous-dimensions : la fixation des objectifs et l'autonomie accordée dans l'exercice des tâches. Ces deux dimensions renvoient à une forme de satisfaction au travail exprimé par les salariés interviewés.

**Fixation des objectifs.** Les objectifs à atteindre pour l'année sont fixés chaque année avec le supérieur hiérarchique direct lors de l'entretien annuel : l'EIA ou le RPA<sup>25</sup>. Ces objectifs peuvent être qualitatifs. En pratique, ils sont surtout d'ordre quantitatif. Ils sont aussi majoritairement individuels et imposés par les directions, nationales et régionales. Cette logique individualisée et individualisante semble ancrée dans la culture de l'entreprise. En revanche, des initiatives locales et récentes proposent de développer également des objectifs d'ordre collectif. Ces derniers sont appelés « *steam* » et leur ambition est de favoriser le travail collectif et la polyvalence des métiers. Elles sont source d'une satisfaction collective, mais aussi d'un regain de motivation et d'engagement des salariés :

*« Donc là on a opté pour faire des objectifs collectifs. Du coup on a créé cette steam collective à Part-dieu où dans l'équipe on avait mis par exemple un OûRA, un TGVair, un pro, essayer faire des équipes mixtes, avec des objectifs que donc... chacun du coup*

---

<sup>25</sup> Cet entretien prend un nom différent en fonction du statut du salarié. L'Entretien Individuel Annuel (EIA) concerne les salariés du collège cadre et cadre supérieur ; le Rendez-vous Professionnel Annuel (RPA) est destiné aux salariés issus des collèges maîtrise et exécution.



*devait apporter quelque chose et il y'a eu de jolis moments et les deux agents les superviseurs qui avaient créé ça, on était au départ très très content de voir que ça prenait on... Enfin, voilà c'était des moments plutôt conviviaux et ça fonctionnait et on a vu certains agents prendre le lead sur leur équipe de devenir capitaine » (Manager 7).*

Les managers estiment que l'entretien annuel est primordial pour informer les agents de leurs objectifs, mais aussi pour s'assurer que ces derniers « *aient du sens* » vis-à-vis de ces objectifs (Manager 11). L'entretien annuel est à la fois le moyen de discuter avec l'agent de ses objectifs, et de les adapter sur la base d'un échange entre l'agent et son manager.

**Autonomie.** Pour les Responsables Équipe Train (RET), leurs agents (ASCT) sont très autonomes. Cette autonomie est mise en lien avec leurs tâches et leurs degrés de responsabilités à bord des trains ; cette autonomie étant intrinsèquement nécessaire à la réalisation de leur travail.

*« Il ne faut pas oublier qu'ils sont quand même dans une boîte de conserve qui va à 300 km/h et qu'à bord c'est eux qui ont tout à gérer. Tant la satisfaction des clients, que la sécurité, que machin, que bidule et la plupart du temps ils travaillent en situation dégradée » (Manager 13).*

Cette marge d'autonomie est aussi nécessaire à la réalisation du travail et à sa qualité : « *il faut laisser de la latitude aux agents* », « *Tout n'est pas écrit. Il est récurrent d'avoir des situations qui sont hors cas d'école* » (Manager 1). Sur le périmètre sol<sup>26</sup>, l'autonomie et la prise d'initiatives sont estimées « *possibles* » (Agent 1), la hiérarchie y étant favorable : « *le management n'est pas du tout contre* » (Agent 5). Les managers, quant à eux, estiment donner de l'autonomie et une permission à l'initiative : « *Je donne la possibilité de prendre des initiatives* » (Manager 2), « *Je donne de l'autonomie* » (Manager 2, Manager 6), « *On leur donne une certaine latitude* » (Manager 1). En revanche, cette initiative est encadrée par « *un référentiel* », « *un socle* » (Manager 3) et il n'est pas possible de s'en écarter trop largement. Dans ce contexte, il s'agit, pour le manager, bien plus de permettre de sortir – légèrement – du cadre que de donner un réel droit d'initiative :

*« Maintenant l'agent me dit : j'aimerais tester ça dans le TGV, etc., let's go why not ? L'agent qui me dit bah écoute moi j'aimerais faire mes annonces de telles manières, heu voilà comment je les fais... heu il dit son annonce, pas de contre-indication. Heu go ! » (Manager 3).*

---

<sup>26</sup> Nous distinguons ici le périmètre « bord » qui inclue les salariés dont le travail est intrinsèquement en mobilité à bord des trains (ASCT), du périmètre « sol » qui inclue les salariés à quai ou en gare (commercialisation, escale, relation client à distance)

Le manager joue un rôle principal dans cet accès à l'autonomie qui se repère dans la « confiance » et « le droit à l'erreur accordé » (Manager 3). Cette autonomie donnée et permise est une ressource source d'un mieux-être, qui participe au développement d'un sentiment d'auto-efficacité. L'acquisition de zone d'autonomie donnée par le manager participe au développement d'un sentiment d'utilité sociale lorsque cette autonomie est dirigée et utilisée en contexte de relation de service avec les clients. En effet, le travail des agents en contact client est difficilement prévisible, car il est fortement soumis aux contraintes de production. Les situations perturbées (p. ex. retards, suppressions de train...) sont des phénomènes :

*« Lassant pour eux. Paradoxalement, ce sont dans ces situations qu'ils vont tirer le plus de satisfaction » (Manager 5).*

C'est quand ils composent avec les contraintes et qu'« ils arrivent à trouver des solutions, qu'ils sont satisfaits, ont l'impression et le sentiment de bien travailler » (Manager 5).

#### 8.6.1.3 Les ressources relationnelles

Les ressources incluses dans cette catégorie font référence au soutien perçu du supérieur hiérarchique direct, mais aussi au soutien des pairs.

**Soutien managérial.** En premier lieu, c'est la relation de confiance établie entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct qui est évoquée : « Il y a une confiance réciproque » (Manager 9). En second lieu, le soutien managérial est apprécié à la lumière de comportements altruistes, à l'aide et aux conseils donnés par le manager. Ce soutien managérial est une composante du style de management. Il est associé à des formes de considérations interpersonnelles et de reconnaissance.

*Relation de confiance.* La plupart des managers discutent de la confiance qu'ils accordent à leurs collaborateurs : « Je fais confiance à mes agents » (Manager 2), « Je leur fais confiance » (Manager 9). Du côté des collaborateurs, cette confiance est ressentie, mais seulement par une petite partie des salariés interviewés : « Je sais que X nous fait confiance » (Agent 1). Du point de vue des collaborateurs, la confiance accordée au manager est mitigée. Cette relation de confiance n'est évoquée, dans sa valence positive, qu'une seule fois au cours des entretiens réalisés sur le périmètre lyonnais. Sur le périmètre alpin, elle est décrite de façon plus positive, même s'il est nécessaire d'opérer quelques nuances : « Je lui accorde, en partie, ma confiance »

(Agent 17). Les bénéfices de la confiance du manager s'interprètent à la fois sur la construction du collectif de travail, mais aussi de sa santé :

*« Elle a favorisé un climat de confiance. On est devenu une équipe grâce à ça »*  
(Agent 10) ;

*« L'équipe ne serait pas dans cet état-là [sans la confiance] vu la conjoncture »*  
(Manager 2).

D'un point de vue plus individuel, la réception d'un témoignage de confiance induit un sentiment de « *satisfaction* » (Manager 4), de « *légitimité* » (Manager 9), mais aussi de « *reconnaissance* » (Manager 16). Enfin, la cohésion et la confiance se développent également par l'existence d'un « *pouvoir dire* » ans l'entreprise :

*« En termes de relationnel avec eux ça se passe super bien. Il y a du franc-parler, quand il y a un truc à dire c'est dit et... et voilà on sait toujours que ce n'est pas dans la, ce n'est pas dans l'attaque »* (Manager 13) ;

*« La SNCF on peut dire tout ce qu'on veut du moment qu'on est dans le respect et il ne nous arrivera rien. C'est un avantage par rapport à d'autres boîtes du privé. Ce qui fait qu'on peut avoir de franches discussions avec le management et la hiérarchie »*  
(Agent 10).

La confiance est alors construite à travers la représentation de l'autre, de ses intentions et de ses comportements. Ainsi, faire confiance à son manager renvoie à la représentation qu'ils ont de ses compétences de management, de sa connaissance des réalités de terrain et leur prise en compte dans l'organisation et la gestion du quotidien. Cette confiance s'établit aussi par le biais de la perception de l'intégrité et de l'éthique professionnelle et interpersonnelle du manager. En revanche, pour les managers, la confiance accordée à leurs collaborateurs a trait aux compétences objectivées par l'entreprise en matière de comportements et de qualité de la relation client notamment, ainsi que leur capacité à atteindre les objectifs implicites et explicites relatifs à la performance.

*Soutien et entraide.* Ce sont des facteurs jugés nécessaires et très importants pour les salariés. Du côté des agents, plusieurs se sentent soutenus par leur manager : « *Je me sens bien, je me sens soutenue* » (Agent 14). Ce soutien interpersonnel et hiérarchique est lié à l'intérêt et l'action du manager quant aux problématiques des agents notamment lors de la remontée de problèmes ou d'irritants.

*Considération interpersonnelle.* Les collaborateurs ont besoin d'être écoutés. En revanche, l'écoute seule n'est pas suffisante. Le sentiment d'être considéré par son manager passe par une phase d'écoute suivie nécessairement d'une phase d'action :

*« Se sentir écouté des responsables et que des décisions concrètes soient mises en place après » (Agent 6).*

Seuls quelques agents s'estiment écoutés et considérés par leur supérieur hiérarchique direct : *« Je sens qu'on m'écoute » (Agent 12), « Ma DPX est très à l'écoute » (Agent 10).* Paradoxalement, les managers placent l'écoute comme une dimension fondamentale de leur travail :

*« Leur faire un petit sourire, être présente, les écouter et discuter avec eux... » (Manager 13).*

*« Il faut beaucoup d'écoute » (Manager 1).*

*« Beaucoup de temps avec eux, être à leur écoute, à résoudre leurs problématiques, les irritants. Beaucoup d'échanges. C'est une grande partie de mon temps. C'est de discuter avec eux. Être DPX, c'est être super disponible, être à l'écoute et être très présent sur le terrain » (Manager 9).*

L'investissement du manager dans le quotidien de travail des collaborateurs développe le sentiment de considération chez les agents :

*« Les agents se sentent considérés quand le manager s'implique dans le quotidien et ils le disent que ça leur fait plaisir d'être considérés » (Manager 9).*

Dans une perspective plus interactionniste, nous remarquons que les situations en miroir où les agents se sentent écoutés et les managers se sentent à l'écoute restent rares. Nous constatons plutôt des situations de décalage où le manager se sent à l'écoute, mais le collaborateur ne se sent ni écouté ni considéré.

*Leadership.* Plusieurs managers prônent une gestion participative avec un souhait affiché de pleinement collaborer et de co-construire avec leurs agents

*« Ne pas travailler en descendant avec les agents, de travailler en collaboratif, de ne pas imposer. Je donne un axe et un temps et puis l'équipe construit » (Manager 1).*

Ce travail coopératif nécessite une posture bien spécifique de la part du manager : de l'humilité, une capacité de remise en question et de l'exemplarité. Ces compétences managériales ne sont pas innées dans l'activité de gestion et les managers opérationnels reconnaissent l'importance des dispositifs mis en place par l'établissement pour les acquérir. Ils permettent aux managers d'adapter leurs comportements et leurs modes de fonctionnement avec leurs collaborateurs :

*« Le mentorat a beaucoup changé ma manière de fonctionner. Je suis plus dans l'accompagnement et l'écoute et beaucoup moins dans le répressif. L'objectif est atteint, mais moins dans la violence » (Manager 1).*

De plus, cette « *posture basse* » (Manager 12) est estimée nécessaire pour fonctionner avec des agents avec une « *forte ancienneté* » et un « *fort caractère* » :

*« Il faut beaucoup d'humilité avec les ASCT. On est plus coach que manager, car sinon ça peut être compliqué » (Manager 12),*

*« Moi je travaille avec eux. Quand j'arrive, je travaille avec eux. J'observe, mais je bosse avec toi, je ne suis pas là pour heu... Ah ouais ouais je fais des contrôles et je réponds à la dame s'il faut. Je lui dis cette voiture c'est moi qui la fais, tu feras la prochaine. Mesdames messieurs bonjour, hop aller à ton tour. On bosse ensemble » (Manager 14).*

Les capacités de remise en question, d'ouverture et d'acceptation de la critique par le manager semblent être des piliers fondamentaux du développement d'un climat de confiance et sont appréciées par les agents. Elles sont aussi associées au développement de la satisfaction au travail et de la confiance interpersonnelle.

*Soutien du collectif.* Le soutien perçu du collectif est véhiculé par un ressenti d'une cohésion d'équipe et d'un climat sain. En revanche, cette perception de ressource n'est exposée que dans les équipes du périmètre de la commercialisation en région Alpine et sur le périmètre Bord. Ce soutien du collectif est associé à un sentiment de bien-être, mais il est aussi indiqué comme un facteur de santé du collectif. Le climat, quant à lui, est parfois qualifié de « *sain* » ou d'« *empathique* » : « *il n'y a pas d'animosité, pas de rivalités et pas de jalousie* » (Agent 6).

*Reconnaissance.* Elle est décrite à travers plusieurs niveaux. Lorsqu'elle est évoquée positivement, la – faible – reconnaissance de l'entreprise est à appréhender sur le volet financier et ponctuellement sur l'avancement de carrière :

*« La reconnaissance vue par l'entreprise : c'est le salaire. La SNCF reconnaît par le salaire » (Agent 9),*

*« Le parcours d'un agent, qui est une vraie reconnaissance de l'entreprise en 4 ans un avancement de carrière B à D, même si cette reconnaissance possède quelques bémols. Le DUO et l'ancien DPX ont dû se battre, se justifier à tous les niveaux » (Manager 10).*

En revanche, les discours sur la reconnaissance de l'entreprise restent très rarement évoqués sous leur valence positive, contrairement à la reconnaissance des supérieurs, la reconnaissance des pairs et la reconnaissance des clients. Environ 25 % de l'échantillon d'étude indique être satisfait de la reconnaissance de leur manager. Celle-ci peut se manifester par « *de la reconnaissance verbale* » (Agent 11) quand il y a un « *retour sur les résultats et en valorisant ton travail* » (Agent 10) ou quand la hiérarchie reconnaît « *l'implication* » (Agent 3) du salarié. Elle est très importante, si ce n'est primordial pour les personnes interviewées. Elle est associée positivement au développement de l'estime de soi, à la motivation individuelle, mais aussi à l'investissement dans les tâches. De la même façon, la reconnaissance des collègues est associée à des bénéfices ou des attitudes positives. Ainsi, la reconnaissance est un facteur de motivation et crée un contexte favorable au développement :

« *C'est une carotte. Ça permet d'avancer. Avoir un retour c'est important, qu'il soit négatif ou positif. C'est très enrichissant* » (Agent 10),

« *On me met dans le sens de la réalisation de mes objectifs* » (Agent 12).

Enfin, pour les agents en relation de service, la reconnaissance des clients est la reconnaissance la plus importante : « *Très important pour moi, c'est la reconnaissance des clients* » (Agent 10). Celle-ci « *fluctue* » (Agent 6) même si la plupart des clients sont contents et satisfaits : « *On est remercié tous les jours par les clients* » (Agent 14). Cette forme de reconnaissance s'apprécie lorsque les clients leur « *font un retour* » (Agent 10), qu'ils manifestent leur satisfaction quant à la « *réactivité* » (Agent 17) qu'on leur apporte, quand ils « *voient que tu galères et que tu arrives à les arranger* » (Agent 15) ou bien quand « *ils s'excusent et font amende honorable* » (Agent 4) après une situation violente ou d'agression. Les discours quant à la reconnaissance des clients sont systématiquement associés à des émotions positives ainsi qu'à une forme de satisfaction et de fierté ressenties par les agents.

#### 8.6.1.4 Les ressources personnelles

Elles sont mises en évidence dans des situations où elles permettent de faire face à des contraintes organisationnelles importantes. On retrouve tout d'abord la confiance en soi, en ses compétences et en celles de son collectif de travail qui permettent entre autres de développer un fort sentiment de compétence et d'auto-efficacité. Ces ressentis se couplent à la conscience professionnelle que les salariés ont développée au fil des années. C'est vers le client qu'est

dirigé cette envie de faire et de bien faire. Elle est d'ailleurs associée à des enjeux de motivation et d'engagement :

« C'est ça [la conscience professionnelle] qui me fait rester. Sinon j'irais plus souvent voir mon médecin » (Agent 2),

« Les agents ont beaucoup de conscience professionnelle. Ça râle oui, mais ça fait le travail. Je suis très étonné et fier, même, du professionnalisme de mes agents » (Manager 12).

**Figure 22.** Récapitulatif des mots-clés associés aux ressources

	Organisationnelles	Tâches	Interpersonnelles	Individuelles
Managers	Formation Égalité	Autonomie Clarté des objectifs Feed-back	Climat positif Confiance Soutien	Résilience
Non-managers	RAS	RAS	Confiance Reconnaissance des clients Écoute/Considération Bonne ambiance Équipe	Conscience professionnelle Légitimité

## 8.6.2 Exigences

### 8.6.2.1 Exigences organisationnelles

Les exigences issues de l'organisation sont les plus citées par les personnes interrogées. Elles s'articulent autour de trois dimensions : les politiques de l'entreprise, la communication et l'organisation du travail.

**Politiques de l'entreprise.** La désuétude du système d'avancement de carrière est tout d'abord mise en avant ainsi que la qualité et la quantité des réorganisations. Sur le volet de l'avancement de carrière, on parle plutôt de « déroulement de carrière » pour insister sur son caractère linéaire et prévisible :

« En fait les notations, c'est un système un peu particulier. Si tu veux, tu as les PR, les positions de rémunération. Ça, c'est chacun son tour, c'est-à-dire qu'en moyenne, c'est tous les deux à trois ans, tu prends une PR, voilà. Après tu as les niveaux et tu as les qualifications. Sur chaque qualification tu as deux niveaux : niveau 1, niveau 2. Pour les niveaux et les qualifications c'est sur proposition alors sachant que c'est un peu

*particulier parce que tu as le listing et tu as le classement dans le listing et en même temps tu as les propositions sachant que si ton gars il est, je ne sais pas moi, 150€... ça fait loin quand même dans le listing » (Manager 13).*

En revanche, les conséquences négatives de ce système sont nombreuses. Tout d'abord, le processus de déroulement de carrière est lié à un fort sentiment d'injustice organisationnelle et à un manque de reconnaissance :

*« Il y a une forme d'injustice avec les notations et les qualifications » (Agent 11),*

*« Ce n'est pas juste parce que du coup tu as des gars qui attendent qui attendent qui attendent depuis un moment où on leur dit : écoute pour la qualification, certes tu as le niveau, mais en fait tu es tellement loin dans le listing que ça ne sert à rien que je te propose parce qu'il y en a d'autres avant toi quoi tout simplement et... là à force d'attendre leur tour, ils auraient peut-être été bien placés et bah sauf que les listings maintenant sont tellement longs qu'autant ça se trouve-t-il vont devoir attendre 10 ans ». (Manager 13).*

Or, depuis une récente réorganisation, le système est encore plus désavantageux pour les collaborateurs, alimentant, de fait, le sentiment d'injustice déjà élevé. Les notations et le déroulement de carrière, lorsqu'ils sont évoqués, sont majoritairement associés à la description d'un climat non équitable, au développement d'un sentiment d'injustice ainsi qu'à une lassitude et un désinvestissement organisationnel. De façon plus globale, c'est toute la culture d'entreprise qui est estimée « *enfermante* » (Manager 10), trop rigide et tend à desservir les salariés, les clients et la performance de l'entreprise :

*« Quand tu es contrôleur chez nous chez TGV, il faut avoir fait tant d'années chez TER avant. Donc tu peux être le plus grand des déchets avec une tenue vestimentaire catastrophique, une tenue déplorable et sale, mais comme tu as les années tu as les points alors tu peux aller chez TGV. Alors que TGV tu veux en faire l'INOUI, l'excellence heu. Tu prends un poste parce que tu as le poste, mais pas les compétences. Il y a des jeunes chez TER qui sont super frais, dynamiques, la totale, tout ce qu'on veut. Mais ça ne fait que deux ans qu'ils sont là. Ils ont encore 10 ans à faire avant d'aller chez TGV. Ça, c'est un côté catastrophique quoi » (Manager 14).*

Sur le volet des réorganisations, nous pouvons souligner que « *faire et défaire c'est une affaire de chemin de fer* » (Agent 2). Le changement semble continu au détriment de sa qualité. Les salariés font alors face à une injonction à l'hyper adaptation :

*« Les évolutions vont trop vite. Ce n'est pas l'adaptation des agents le problème. Le problème c'est que ça va trop vite et qu'on manque de matière » (Manager 1).*



De plus, les personnes interrogées pointent le manque d'accompagnement de ces changements, des personnes et des collectifs dans ces changements :

*« Ce sont des personnes qui ont beaucoup d'expérience, qui font ce métier depuis 10, 15, 20 ans, 25 ans, même pour certains donc qui ont toujours fait ça voilà. Il y en a certains, une grosse majorité d'entre eux en fait, ils ont toujours été contrôleurs, ils n'ont jamais fait quoi que ce soit d'autre. Donc voilà c'est une culture très ancrée, très, même profondément, c'est gravé au fer rouge hein. Tout ce qu'on leur a appris lorsqu'ils ont été embauchés aujourd'hui pour les faire revenir dessus c'est... c'est compliqué j'ai envie de dire » (Manager 13),*

*« C'est ça ce climat qui les a rendus heu... pendant 25 ans, ils contrôlent, ils font du contrôle, on leur demande d'être des costauds et puis un jour tu as un paquet de bonbons et tu dis bonne Saint-Valentin à tout le monde. Donc oui ça a été très mal perçu. Ça a été un choc émotionnel et en plus aujourd'hui on fait machine arrière donc... niveau crédibilité direction. Pas génial. » (Manager 14).*

Un des effets de ces changements et réorganisations cumulées est la perte de sens des collaborateurs face à leur travail et son organisation :

*« Il y a eu de nombreuses réorganisations, on a été regroupé plusieurs fois. Les gens sont perdus » (Agent 12).*

Trois autres points, liés aux changements, sont associés à des contraintes fortes vécues par les personnes interviewées : le déficit de communication, le manque de co-construction et le manque de clarté de la stratégie de l'entreprise. Face aux réorganisations, la communication est estimée mauvaise à la fois qualitativement, mais aussi quantitativement. Le *timing* de la communication des réorganisations ne semble, alors, jamais le bon :

*« Il arrive que les réorganisations soient bien anticipées et présentées aux agents. En revanche dans ces rares cas, il y a un défaut de communication tout le long du processus, source d'angoisses et d'anxiétés. Et plus fréquemment, cette communication, elle se fait à peine quelques mois avant la mise en œuvre effective de la réorganisation. Il y a une vraie crainte de perdre son travail, c'est pesant et ça peut nuire à la considération. Cette communication tardive, mauvaise, insuffisante ça nous empêche de nous projeter dans l'avenir et d'anticiper notre futur professionnel. C'est beaucoup d'inquiétude, d'angoisses et d'anxiété. J'ai un collègue qui a fait de l'eczéma. J'en ai d'autres que ça empêche de dormir » (Agent 6).*

Le manque de communication n'est pas la seule contrainte ressentie par les salariés. Le manque de participation dans ces transformations est constamment évoqué. Les salariés ont donc l'impression de subir leurs trajectoires professionnelles. Ces situations sont vécues comme dévalorisantes, car empêchantes de valoriser des connaissances et des savoir-faire. Selon eux,

ces procédés sont caractéristiques d'une entreprise qui ne fait pas confiance à ses collaborateurs :

*« L'entreprise ne s'appuie pas sur les connaissances de ses agents. On a l'impression qu'ils ne nous font pas confiance » (Agent 2).*

Les conséquences peuvent être repérées à plusieurs niveaux. La non-participation des salariés sur les décisions qui les concernent les amène à penser qu'ils sont abandonnés par l'entreprise, d'autant plus que ces décisions sont estimées totalement inadaptées aux réalités vécues :

*« Des décisions hors sols et complètement déconnectées des réalités de terrain, là où est le client en fait » (Agent 6).*

Ces décisions prises loin du terrain sont parfois décrites comme allant à l'encontre du travail prescrit aux salariés par l'entreprise. Elles peuvent être à la source de relations plus compliquées avec les clients :

*« Avec les accueils embarquements, ils nous ont dit : plus de contrôle à bord. On savait que la fraude allait augmenter. On leur a dit. Ils ne nous ont pas écoutés. Et la fraude a augmenté. Et quelques mois après l'entreprise elle fait marche arrière. Il n'y a pas de reconnaissance. Mais pire, l'entreprise a clairement donné la possibilité de frauder. Tu sais, on a l'impression d'être empêché de faire notre travail, mais par l'entreprise » (Agent 4).*

*« Mettre en avant INOUI et la qualité de service avec du matériel ancien. C'est difficile pour les agents, mais aussi pour les clients. Le prix ne correspond pas à la qualité de service. On a une rame INOUI, mais on n'a pas le droit de mettre les badges INOUI et on n'a pas les annonces INOUI. Ça cause de l'incompréhension chez les clients. On a le wifi qu'après Mâcon. Ça fait amateur » (Manager 1).*

Une autre répercussion se situe dans l'intérêt du travail et donc sur l'engagement et la motivation des salariés :

*« "ah Paris/Lyon on s'ennuie, Paris/Lyon vous nous avez enlevé tout le sens, la substance du métier. On se planque derrière le bar tellement on ne sait pas quoi faire à bord des trains". Parce que j'entends, j'entends dire ça tu vois. Donc il y'a quand même un certain mal-être sur notre produit » (Cadre fonctionnel 2).*

De façon plus générale, la non-participation des agents à la mise en œuvre de ces bouleversements organisationnels a un impact immédiat sur les ressentis des salariés et sur leur engagement :

*« Les agents ont l'impression de ne pas être respectés, ils sont très négatifs » (Manager 8),*

*« La SNCF a de l'avenir. Mais à force de ne pas être rassurés et de subir ces changements, on ne s'inclut plus dans ces perspectives d'avenir et c'est là où chacun perd un peu de soi » (Manager 1).*

Face à ces changements subis, les agents se sentent lésés : *« On ne participe à aucune décision, on ne contrôle plus rien et en plus on perd de l'argent »*. Ces réorganisations sont aussi la cause d'une importante incompréhension de la stratégie de l'entreprise. À un niveau local, les salariés évoquent surtout l'écart entre les valeurs exposées par la direction et contrastées par la réalité de leurs vécus lors des réorganisations :

*« Finalement, les roulements n'ont déplu à personne, mais c'est le manque de co-construction et surtout le décalage avec le discours du DET d'il y a deux ans qui prône plus d'initiative, plus d'autonomie et là c'est tout l'inverse qui se produit. J'ai été déçu par le déroulement des événements et je l'aurais sans doute moins été s'il n'y avait pas eu le discours du DET. Ce qu'il s'est passé ça pourrait faire un film humoristique, c'est risible » (Agent 6).*

À un niveau plus macro, les salariés ont du mal à accepter le changement de statut de leur métier. Par exemple, quelques années auparavant, le métier de vendeur-commercial était très valorisé, car apportant un important chiffre d'affaires à l'entreprise. Or aujourd'hui, les vendeurs de SNCF sont très pessimistes quant à l'avenir de leurs métiers : *« demain se fera sans nous, l'entreprise a été très claire là-dessus » (Agent 4)*. La digitalisation de SNCF et sa politique quant au développement de l'autonomie des clients sont en partie responsables de la déstructuration du métier de vendeur. Les salariés en sont bien conscients. Ce qui décuple leur inconfort et leur mal-être c'est la prescription du travail faite par l'entreprise demandant aux salariés d'inciter les clients à utiliser les applications digitales SNCF. Dans ce contexte, les salariés ont l'impression de réaliser des tâches qui sont défavorables à leur emploi : *« On creuse notre propre tombe » (Agent 4)*. Les métiers de l'Escalier sont aussi en proie aux mêmes doutes. La conclusion partagée est que SNCF n'est pas une entreprise où l'on rentrait pour la rémunération, mais plutôt pour la passion. En revanche, aujourd'hui les salariés sont désengagés, certes vis-à-vis de leur travail, mais surtout vis-à-vis de leur rapport avec l'entreprise :

*« Je pense que quand tu fais le même métier toute ta vie à un moment donné c'est parce que tu aimes ça... C'est un métier de cœur. Littéralement. Et là on se retrouve avec des personnes qui viennent au boulot à reculons qui ne sont plus... Ils font, ils font le boulot, mais il n'y a plus du tout d'envie, plus du tout d'investissement. Ils sont complètement dépités » (Manager 13).*

Les conséquences majeures de la déstructuration des métiers sont la dégradation du service au client : « *On dégrade la conscience professionnelle et les savoir-faire. On perd en qualité de service* » (Manager 13), mais aussi l'impossible projection dans l'avenir des salariés :

*« Lors des réorganisations, je manque de réponse à mes agents. Cela cause de l'incertitude »* (Manager 11),

*« Les perspectives que l'on a ce n'est pas réjouissant. Notre boulot est en voie d'extinction »* (Agent 6),

*« On ne se projette plus à plus d'un an. Les agents non plus. Ils ont peur de perdre leur poste. Ils sont inquiets. C'est une réflexion qui n'existait pas avant »* (Manager 1).

**Communication organisationnelle.** Elle prend des signes de contraintes au quotidien à travers trois dimensions : la déconnexion de la hiérarchie, la complexité des échanges et le rapport de la communication avec les clients. La critique est consensuellement partagée : l'entreprise manque de pragmatisme, elle est estimée déconnectée de ses collaborateurs. Cette déconnexion est associée à un défaut de connaissance des dirigeants quant aux réalités et les contraintes de travail. Il est, alors, source du développement d'un sentiment d'iniquité et accentue le mépris ressenti. Les contraintes de communication s'apprécient aussi dans la complexité organisationnelle au sein de l'entreprise. Les informations contradictoires semblent prospérer. Ce paradoxe de l'information est associé à une critique d'incohérence dirigée vers l'entreprise, mais elle est aussi à la source de ressentis négatifs dans le vécu des travailleurs : « *On a l'impression de travailler pour rien* » (Cadre fonctionnel 1). Ces impossibilités communicationnelles touchent le plus souvent les échanges entre les différents métiers de service :

*« Entre Paris et Lyon, on a deux sons de cloche. On ne comprend plus rien. Il y a des incohérences dans les procédures commerciales et services et sécurités. L'escale autorise à monter sur du OUIGO avec un billet INOUI. Pour eux, un billet est un billet. Mais non du point de vue sécurité on n'est pas bon »* (Agent 4),

*« Il y a un grand manque de communication à tous les niveaux. Personne n'a la même information sur un même train »* (Manager 8).

En conséquence, les agents estiment que ces défauts de communication complexifient leur travail allant jusqu'à développer un sentiment de travail mal fait. Certains pensent que l'entreprise dissimule volontairement de l'information, alimentant ainsi un sentiment de méfiance vis-à-vis d'elle et la dégradation de la qualité du travail. D'autres estiment que l'information est disponible, mais que celle-ci est disséminée sur de trop nombreux canaux :

*« Il y a de la rétention d'information » (Agent 13),*

*« La disponibilité des informations, il y a peu d'information disponible. Toute la chaîne va mal et ça nuit à la qualité de service » (Agent 6).*

*« Les informations sont disponibles, mais il y a trop de canaux et on est en flux tendu constant, on n'a pas le temps, le loisir d'aller les chercher » (Agent 2).*

Enfin, la plupart des agents interviewés rapportent que les systèmes d'information développés pour les clients sont plus performants que ceux destinés aux salariés SNCF. Cette difficulté est associée à un sentiment d'incompréhension manifesté à la fois par les clients, mais aussi les agents. Pour ces derniers, en agissant ainsi, l'entreprise expose volontairement les salariés à des rapports interpersonnels compliqués et parfois conflictuels avec les clients. Cette asymétrie informationnelle entre les deux principaux acteurs de la relation de service induit irrémédiablement une dégradation de la qualité de service rendu et un sentiment de mal travailler :

*« Les clients ont les informations avant nous. Ça fout les boules. L'entreprise met clairement en difficulté ses agents. Et parfois, ça crée un rapport compliqué avec les clients, très compliqué » (Manager 8).*

**Organisation du travail et des temps de travail.** Ils sont estimés comme des exigences à travers plusieurs dimensions : la perte de contrôle du management de proximité, le rôle de la commande du personnel et le manque de moyens. La gestion du personnel, du travail et des temps travail manquent d'humanité selon les salariés et les managers. Sur ce point, ces derniers peuvent être une ressource pour les collaborateurs, ils estiment consensuellement être des relais où chacune de leurs décisions est en réalité dépendante d'autres personnes dans le paysage organisationnel de l'établissement ou de l'entreprise :

*« On n'a pas de pouvoir décisionnaire » (Manager 9),*

*« Non, mais en fait si tu veux, moi je ne suis pas manager, je suis "exécution plus", donc heu je n'ai pas de, je n'ai rien. Toutes les questions que les agents me posent si tu veux à chaque fois c'est : je vais me renseigner. Je ne sais pas, je vais me renseigner. Voilà quoi. Mais ils le savent hein. C'est ça qui est dramatique. C'est que les gars le savent et qu'ils ne nous en tiennent pas rigueur. Ils savent que nous on n'a pas de pouvoir qu'on ne peut rien faire. Ils le savent et nous aussi » (Manager 13).*

Cette perte de contrôle du manager est en partie due à un manque de temps, une pression à se dépêcher, une urgence d'exécution et a pour effet une forme de désengagement et d'épuisement

sur le long terme. En réalité, c'est la commande du personnel (CPS/CPST<sup>27</sup>) qui est en responsabilité de la gestion du personnel et de l'organisation de ses temps de travail. La CPS est représentative d'un système qui n'a « *pas une façon très humaine de gérer l'humain* » (Agent 4) : « *Pour eux, un contrôleur égale un contrôleur, point barre* » (Manager 12). Or c'est l'action de cet organe planificateur et organisationnel qui conditionne l'état d'esprit des salariés et peut engendrer des conséquences attitudinales et comportementales négatives chez les collaborateurs :

*« L'organisation du travail par la CPST, les agents se sentent laissés pour compte. Ils sont blasés, ils ont l'impression qu'on les prend pour des moins que rien. Les agents sont souvent décrochés à Paris. Parfois ils partent de Lyon, ils n'ont pas de chambre réservée. Il y en a qui ont eu plus de trois heures d'attente. Ça entraîne des tensions. Ça tue leur envie »* (Manager 8).

Enfin, l'organisation du travail est évaluée comme une contrainte à la lumière du manque de moyens constaté. Tout d'abord, c'est un manque de moyen financier qui est avancé :

*« Les chefs d'escale, c'est les chefs d'orchestre de la gare. Mais on joue avec des bouts de ficelle, on a peu de leviers et pas de moyens »* (Manager 5).

La principale conséquence est le développement d'une forme de méfiance dirigée vers l'entreprise. Mais ces conséquences sont aussi identifiées dans la dégradation de la qualité du travail et dans la dégradation des relations sociales. Enfin, les salariés soulignent un manque de moyens humains. Ici encore, les personnes interviewées pointent du doigt une déconnexion de la hiérarchie avec la réalité du terrain et une gestion à distance :

*« On est en flux tendu constant. Sur le papier, il y a tout qui rentre, mais on oublie qu'il y a un être humain en face. Il faudrait peut-être embaucher pour détendre la production plutôt que de nous acheter de jolis bureaux. On ne donne pas la meilleure qualité au client. Et on ne nous donne pas les moyens de faire la qualité demandée »* (Manager 1).

*« Il est impossible de faire sortir les agents de la production »* (Manager 8).

*« Tout le monde est borderline »* (Agent 2).

**Manque d'éthique et injustice organisationnelle.** Le manque d'éthique et le sentiment d'injustice organisationnelle ont été évoqués par une grande majorité des salariés interviewés, mais à différents niveaux de l'organisation. Tout d'abord dans les processus de recrutement :

---

<sup>27</sup> Commande du Personnel et Commande du Personnel Train

*« J'ai pu être embauchée en reniant mes diplômes. SNCF le savait. J'ai dû mentir lors du processus de recrutement. Non, mais j'ai dû m'inventer une vie. Je suis sorti du rendez-vous avec les psys, limite je croyais à ma nouvelle vie quoi » (Agent 8).*

*« On recrute soit par l'affection soit par le copinage » (Manager 14),*

Les dérives éthiques évoquées peuvent cibler les rapports interpersonnels au sein de l'entreprise, mais elles sont surtout associées à l'avancement de carrière et à la rémunération :

*« Ah oui oui oui pour moi c'est... l'entreprise a toujours fonctionné comme ça, ça a toujours été comme ça, place-toi là où il faut, va faire la bise à qui il faut et... et entre dans le moule, tais-toi fais des sourires, ne dit pas ce que tu penses, va dans le sens de la hiérarchie et... tu évolueras. Montre à un moment donné que tu as une capacité de réflexion qui ne va pas dans le sens de la politique de l'entreprise ou de l'établissement et tu resteras là où tu es » (Manager 13),*

*« Le principe chez SNCF c'est que si tu es docile, on va te reconnaître. Si tu montres une bonne image de toi alors c'est bon pour toi. Il ne faut surtout pas faire de politique si tu souhaites être reconnu » (Agent 9),*

*« On empêche, on freine les gens de partir, car ils sont bons. Et à côté de ça, on va promouvoir les personnes problématiques pour qu'elles partent. Et ils prennent une qualif » (Manager 10),*

*« On fait le même boulot et on a jusque trois qualifs d'écart. Certains managers ont 1500 €, de plus que moi. Ce n'est pas équitable et ça développe un sentiment d'injustice. Ça crée des inégalités, des injustices et des aigritudes. Ce n'est pas sain » (Manager 12).*

Finalement, le pouvoir dire ne semble pas aussi évident qu'évoqué dans la section ressource. Plus précisément la section « ressources » faisait état d'un « pouvoir dire » pour les agents, que nous retrouvons dans son aspect inverse dans le discours des managers :

*« Tu t'exposes quand tu dis les choses. Tu passes pour le défaitiste de service, alors que tu es juste réaliste et pragmatique » (Manager 12),*

*« Je sais que ça va me porter préjudice, je fais partie de ceux qui ne savent pas se taire » (Manager 13).*

#### 8.6.2.2 Exigences liées aux tâches

Les exigences du travail se divisent en quatre sous-dimensions : la difficulté du travail, l'autonomie et le droit à l'initiative, l'évaluation du travail et les conditions du travail.

**Les difficultés du travail.** Les agents interviewés reportent un travail de plus en plus difficile notamment en rapport à la relation de service à la fois en lien avec l'évolution des pratiques digitales, mais aussi avec l'évolution des situations tendues avec les clients

*« Les agents de vente sont des réparateurs de bourdes d'internet. En même temps, on incite les clients à utiliser les applications et services internet. Mais la plupart reviennent en guichet, car ils ont fait une fausse manipulation. 30 % de vente, 70 % de rattrapage d'erreur en termes de proportions » (Agent 3).*

*« C'est souvent compliqué lors d'une régularisation : contrôle et verbalisation. On a souvent des agressions et des insultes plus rarement, mais ça arrive quand même, des agressions physiques ou crachats » (Agent 4),*

*« Notre travail c'est de faire du social. Je crois que tu ne te rends pas compte à quel point on fait du social avec les clients. Ce n'est pas facile tous les jours » (Agent 1).*

L'attitude versatile des clients est plusieurs fois mentionnée. En fonction de la réponse apportée à leur demande, les salariés SNCF sont soit adulés, soit détestés. Enfin, tous remarquent un manque de comportements prosociaux et une forme de mépris des clients, qui se manifeste quotidiennement. Ce rapport avec les clients est d'autant plus difficile qu'il est mis en exergue par la mauvaise image de l'agent SNCF ou du cheminot :

*« Il y a une dame qui a refusé de montrer son billet. Elle a manifesté son droit de retrait. On est tous les jours confronté au dédain des clients » (Agent 4).*

*« L'agent SNCF est perçu comme un gréviste en puissance. Et parfois, les clients essayent de faire monter la pression. Il y a des jours où tu arrives à gérer et des fois non » (Agent 4).*

Pour les managers, c'est une intensification du travail qui est décrite à travers une densification des tâches administratives et une sollicitation permanente et grandissante, dont les conséquences se manifestent par la dégradation de la fierté du travail réalisé individuellement et collectivement :

*« On a de plus en plus de réunions, on a l'impression de devoir être partout » (Manager 4).*

*« C'est la culture du mille-feuille : on ajoute une tâche, puis une autre. On nous charge le sac à dos. J'ai besoin qu'on sélectionne ce que l'on fait. On ne va jamais au bout des choses. Un sentiment d'inachevé, de travail mal fait. Pour une heure dans le train, c'est deux heures dans le bureau. À faire des tâches : classeur Excel, comptes rendus, reporting. J'ai l'impression de perdre mon temps. Je ne sais même pas si quelqu'un lit ces tableaux. J'aime être dans les trains, au contact des agents, vivre des situations avec eux. C'est ça mon métier. La paperasse ce n'est pas un pilier de la performance, c'est inutile et futile. Ça ne me rend pas meilleur non plus ni mes agents » (Manager 12).*

La fixation d'objectifs *« qui ne collent pas à la réalité »* (Agent 10) participe à ce sentiment d'intensification du travail : *« On a des objectifs durs à tenir : réunion, point sécurité, séminaires, conférences, plus le travail à faire »* (Manager 8). Cette déconnexion entre les



objectifs fixés, moyens pour les atteindre, mais aussi la pertinence avec le vécu dans les situations de travail contribue à un sentiment de non-reconnaissance qui vient alimenter une forme de lassitude au travail :

*« J'aimerais qu'on me fiche la paix sur mon chantier. Et ne pas être évalué sur des critères quantitatifs obsolètes » (Manager 12).*

Enfin, les managers rapportent, dans l'ensemble, un rôle difficile à gérer, une fonction entre la direction et le terrain : *« DPX, on te dit que tu es le larbin du DUO » (Manager 6), « DPX tu es un tampon, un ressort, tu es la variable d'ajustement » (Manager 9).* Cette tension de rôle peut induire des conflits internes et collectifs, mais aussi une diminution de l'engagement :

*« Certains pètent un plomb. Il y'a beaucoup d'énervement. Tu as juste envie de prendre tes affaires et de te casser » (Manager 6),*

*« DPX tu es passé du côté de la direction, il faut faire ton cuir. Ça arrive qu'on me traite de corbeau. On ne m'attaque pas personnellement, on attaque la fonction je le sais bien » (Manager 9).*

**Droit à l'initiative et autonomie.** Une seconde contrainte est unanimement évoquée : la question de l'autonomie et de l'initiative. Agents comme managers estiment en manquer. Pour les managers, il s'agit plutôt d'une autonomie et d'une initiative possible qui tend à diminuer à travers le temps. Pour les agents, il s'agit plutôt d'un sentiment d'interdiction à l'initiative. Quand celle-ci est positive, elle reste bridée par le cadre et les référentiels très ancrés dans la culture d'entreprise :

*« Le métier de RET est un métier qui laisse beaucoup d'autonomie dans la gestion. En revanche, cette autonomie tend à diminuer, voire disparaître. Nous en avons de moins en moins » (Manager 12).*

*« La SNCF c'est l'antithèse de la start-up quand même. C'est surtout : n'aie pas idée, n'invente rien, surtout n'aie pas d'initiative. Ouh la la surtout pas » (Agent 2).*

*« La prise d'initiative elle est encadrée, très limitée » (Manager 3),*

*« Le cadre et les règles ne sont pas forcément bien adaptés au terrain. Elles sont parfois contraignantes. Et on a du mal à les faire évoluer » (Manager 1).*

Mais cette autonomie est aussi régulée par la hiérarchie qui semble obtenir un pouvoir a priori régalién :

*« Le management refuse de donner de l'autonomie des agents même quand ça marche pour les motiver » (Manager 6).*

L'initiative et l'autonomie dans le travail ne semblent, donc, pas être explicables par une logique plus ou moins volontariste du salarié, comme tend à l'expliquer la direction, mais bien plus par une forme d'impuissance acquise au fil des ans :

*« Ça a été compliqué au début, quand je leur ai donné de l'autonomie quand je suis arrivé. Avant ils n'avaient rien le droit de faire. Le management était comme ça. Quand ils avaient un doute avec un client, ils lui demandaient de revenir quand j'étais présente sur site ! » (Manager 2).*

**Évaluation du travail.** Une critique est réalisée par une majorité des personnes interrogées quant à l'évaluation du travail. Tout d'abord, les critères de cette évaluation et les objectifs à atteindre sont estimés abstraits et arbitraires. Les salariés ne semblent pas participer à l'élaboration de ces objectifs alors qu'ils les jugent obsolètes face aux réalités du terrain, avec pour conséquence le sentiment d'un défaut d'écoute managériale. Certains évoquent l'existence d'une culture de l'indicateur sans culture de la performance ou du résultat. Les salariés évoluent dans un monde de chiffres, qui tend vers une rationalisation instrumentale du réel. Cet hypergestionnarisme apporte, de fait, une culture de l'artifice sans remise en question de la pertinence de ces indicateurs pour évaluer le travail :

*« On est début octobre, on a les notations 2019 qui vont arriver en février donc là techniquement en tant que manager, mon rôle devrait être, en début d'année je fixe les objectifs à chacun de mes agents, je devrais être en capacité d'avoir leurs résultats et de leur dire attention, là heu là y'a encore un peu de boulot à faire. Enfin tu vois essayer de valoriser les trucs où ça va bien, pour pour que, ça devrait être mon boulot, je devrai être en capacité de faire ça... Sauf qu'en fait heu, tous les objectifs fixés, déjà ce ne sont pas des objectifs que moi je choisis ce sont des objectifs qu'on nous demande de fixer donc déjà d'une part. Et en fait la plupart des objectifs qui sont fixés je n'ai pas accès aux indicateurs, en tant que manager je n'ai pas accès aux résultats » (Manager 13).*

En deuxième point, c'est la légitimité de l'évaluateur et les données qui servent à évaluer qui sont soulignées. L'évaluateur est estimé trop éloigné pour pouvoir porter un jugement fiable. Du côté des managers, certains font la même conclusion quant à leur propre rôle d'évaluateur :

*« On accompagne les agents, mais pas assez. Il faudrait être deux fois plus sur le terrain minimum pour être efficace » (Manager 12),*

*« On accompagne les agents plusieurs fois dans l'année. Mais c'est le vécu à l'instant T. Il est impossible de vraiment comprendre leurs contraintes. On ne vit pas leur RHR<sup>28</sup>, leurs triangulaires » (Manager 1).*

---

<sup>28</sup> Repos Hors Résidence

Les agents tout comme les managers exposent la proximité comme un facteur essentiel dans l'évaluation du travail. Ces deux catégories de personnes critiquent aussi sa moindre qualité dans l'espace organisationnel.

**Condition du travail.** Elles sont estimées médiocres sur trois dimensions : physique, organisationnelle et sur le plan des moyens à disposition. Tout d'abord, le manque de locaux est largement évoqué sur le périmètre lyonnais, où les managers peinent à trouver des bureaux pour réaliser des entretiens (obligatoires) avec leurs agents. Ces derniers mettent en avant la salubrité de la gare et le manque de considération de la part de la hiérarchie face à ces conditions, développant chez eux le sentiment de ne pas être reconnus voire d'être méprisés :

*« La gare est très sale. C'est très sale, c'est dégoûtant donc ils disent : on a l'impression d'être des sous-fifres de service tu vois aussi voilà. On a besoin de vous que pour les prises en charge et débrouillez-vous » (Manager 6).*

La plupart des agents en contact des clients sont embauchés sous des formes d'emplois postés avec des horaires décalés comprenant les week-ends. Le travail est intrinsèquement lié à la production, il n'est donc presque jamais possible d'anticiper l'activité. Cela provoque une lassitude chez les agents. Ensuite, le périmètre rhônalpin est reconnu comme étant un fort vivier de gréviste. Ces grèves alimentent la dégradation du climat de travail :

*« L'ambiance lors des grèves, tu sens l'animosité, ça fait peur parfois » (Manager 9),  
« Heu ceux qui on fait des détours et des détours à Perrache là quand il y avait des piquets de grève pour éviter de s'en prendre plein la tronche et qui ont fait des départs de train... on est partis sous les regards attendris de nos agents syndiqués, qui nous montraient très clairement par leurs regards qu'ils l'avaient mauvaise qu'on assure les trains pendant qu'eux ils étaient en grève quoi » (Manager 13).*

Sur le périmètre, l'absentéisme est aussi très élevé. Ensemble, tous ces facteurs alimentent une dégradation continue des conditions de travail notamment sur le périmètre lyonnais :

*« Lyon Part-Dieu n'est pas facile au niveau des conditions de travail. Les agents ont énormément de mérite. On n'arrive pas à recruter ! Donc on met des CDD » (Manager 11).*

Enfin, le caractère défectueux des outils de travail et la réactivité de l'entreprise pour corriger ces conditions de travail sont avancés comme une contrainte régulière :

*« Les outils ne marchent pas. Je ne supporte pas ça. Ça me fout les boules » (Manager 12),*

« Les outils sont défectueux. C'est régulier que les agents aillent sur leurs repos, à [une autre ville de l'ESV], pour faire réparer leur Accelio<sup>29</sup>. Car sinon, ils savent qu'ils vont attendre longtemps. Et ce n'est pas normal. Sans Accelio, ils ne peuvent pas faire le travail qu'on leur demande » (Manager 1).

### 8.6.2.3 Exigences relationnelles

Elles sont structurées autour de cinq piliers principaux : le leadership, la reconnaissance, le climat, l'isolement et les discours managériaux.

**Leadership.** Le manque de soutien du manager est associé à un mal-être constant dans le travail. Ce manque de soutien est aussi caractéristique d'un leadership *laissez-faire* qui se manifeste, entre autres, par un excès d'autonomie voire un désintérêt perçu de la hiérarchie pour le travail des collaborateurs ainsi qu'un désinvestissement des managers dans la relation de management. Dans ces conditions, les salariés estiment être livrés à eux-mêmes, abandonnés et sans liberté d'action. De plus, ils évoquent des comportements liés à une supervision abusive, tels que de l'infantilisation, le dénigrement de la position hiérarchique subalterne, le mensonge, ainsi que des comportements antisociaux au travail tels que le sabotage :

« Quand même j'essaye et si tu veux je reçois un mail ni bonjour ni rien, je t'ai demandé de faire le planning heu, il n'y a rien de noté, c'est un planning simple. Qui va être sa DPX? Tu vois? Pour qui, pour qui tu me prends? [...] j'ai été averti à la dernière minute j'ai dit un truc comme ça. J'ai fait le plus possible j'attendais de travailler en équipe avec ma collègue. Ouais c'est des sujets comme ça par exemple si tu veux ce n'est pas faire confiance, mais ce n'est pas de la confiance, c'est style ouais on est des qualifs E ou F, mais eux ils sont G » (Manager 6),

« On m'a fait une promesse de poste, mais c'était faux. Le DPX m'a menti » (Agent 13).

La recherche de pouvoir et l'autoritarisme sont fréquents dans le discours des interviewés, pour décrire les comportements de leur hiérarchie :

« Il y a des complexes de supériorité. Il y a beaucoup de gens qui pensent, qui n'ont pas compris que la lettre ou leur qualification ne fait pas le poste. Tu peux être F ou G, enfin c'est leur lettre » (Manager 14),

« Il me dit, mais je l'ai mal pris parce que quand même vu ma situation j'ai le droit de faire des trucs avec les agents. Je dis, mais bien sûr ce n'est pas le sujet, mais tenez-nous au courant. Sinon tu me dis d'aller voir ailleurs et tu t'occupes de tous les agents. Je lui ai dit au bout d'un moment. Bah! c'est juste ça. Ils se sentent plus élevés... Ou un jour il me dit voilà il faut il faut tenir ton chantier! Bah! Tu travailles ce week-end!

---

<sup>29</sup> Dispositif technologique permettant le contrôle des titres de transport et la régularisation à bord des trains.

*Je lui dis, mais comment ça je travaille ce week-end. Je lui dis, mais je pars en vacances et bah tu... par téléphone. C'est comme ça d'être DPX il m'a dit. Tu vois » (Manager 6).*

Les conséquences associées à ce type de comportements sont la dégradation des relations interpersonnelles et du travail en équipe : « *Tu sais que tu vas aller au clash* » (Manager 14), l'effacement des attentes qu'ont les salariés vis-à-vis de leur manager : « *les agents n'attendent plus grand-chose du management* » (Manager 12), ainsi que le développement d'une méfiance dirigée vers le manager et toute la hiérarchie :

*« Bon après c'est des on-dit. Mais, mais tu as l'impression qu'ils se moquent de nous tu vois. Alors en fait toi tu ne sais plus où tu danses » (Manager 6),*

*« On veut tout faire, on ne donne pas de moyens et les agents ont encore la conscience de leur métier en essayant de tout faire. Je pense d'ailleurs que nos dirigeants ont très bien conscience de l'esprit cheminot où l'on veut bien faire, où l'on veut on veut quand même voilà que les gens ne restent pas dans un TGV sans climatisation et sans eau donc on va essayer d'y aller de faire Ah... Donc je pense qu'ils comptent là-dessus aussi, mais pour, sur le terrain et de façon opérationnelle et humain ça tire sur la corde quoi. C'est une technique hein... Ils l'ont fait chez Orange donc heu... Pourquoi pas ? » (Agent 2),*

*« J'ai un vrai doute sur la hiérarchie et je doute de leur soutien aussi en cas d'échec » (Cadre fonctionnel 1).*

Troisièmement, le leadership est vécu comme une exigence lorsqu'il est caractérisé par un manque d'éthique et un management narcissique. Certains salariés estiment que leur manager suit une logique individualiste au détriment de ses agents et du collectif :

*« Quand on récupère mes idées, qui sont usurpées alors qu'on me dit que mon travail n'allait pas, qu'il n'était pas bien. Mon idée est maintenant pilotée par l'UO » (Agent 12).*

Ces comportements managériaux sont associés à de la démotivation, du désengagement et le développement d'un sentiment de méfiance :

*« Je suis déçu de nos cadres et dirigeants. Pour leurs attitudes, leur savoir-faire et leur savoir-être. Je n'ai aucune confiance en eux. Ils sont juste là pour valider un cursus opérationnel. Ils n'ont aucun intérêt pour le collectif. Ils n'ont aucun courage managérial » (Manager 12).*

*« Ça a été notre ancien DUO, il a contribué à créer un fossé énormissime, il y a eu des problèmes de propos racistes, de discriminations, de harcèlement moral, et cetera, et cetera. Il a été alertée là-dessus, il a décidé de ne rien faire, je ne sais pas pourquoi, mais en tout cas le constat était là et il n'a absolument rien fait. Concernant le harcèlement moral, il y a très clairement contribué heu j'en ai fait les frais personnellement, donc voilà... heu voilà de l'acharnement littéralement » (Manager 13),*

*« Mais ouais, les agents n'ont pas confiance dans la direction. Ils ne se sentent pas soutenus par la direction » (Manager 14).*

Un autre volet du leadership est décrit comme une contrainte, il s'agit de « *l'hypocrisie managériale* » (Manager 13) ou plus justement la confrontation de la réalité du terrain avec les discours managériaux inspirants et motivationnels. Face à ces discours, les salariés pointent le manque d'action de la part de la hiérarchie alimentant de fait une méfiance à l'encontre de la direction :

*« Il y'a eu toute une période oui non, mais on va changer ça, on part du terrain parce que c'est sur le terrain que se passe la réalité. Le haut travail pour le bas... ouais, mais non... c'est... en tout cas on l'a peut-être dit, mais on ne l'a jamais fait, c'est la triste réalité des choses [...]. Non-moi là le DET m'a profondément déçu. Je ne crois plus du tout à son truc, pour moi c'est de l'esbroufe et tous les beaux discours qu'il a pu avoir, bah c'est des beaux discours en fait au final, c'est des choses qui sont jolies à écouter, il n'y a pas de problèmes là-dessus. Comment dire je pense que c'est des faux semblants en fait... on entend beaucoup l'importance de la qualité de vie au travail, le bonheur au travail, l'accompagnement du changement... toutes ces belles phrases qui sont tellement jolies, effectivement d'un point de vue théorique on t'en parle... waouh ! C'est tellement facile c'est trop bien... Et après tu as la réalité, la réalité c'est que les décisions elles ne se prennent pas en collaboration avec le terrain comme cela devrait se faire heu... les décisions elles se prennent tout en haut. Et ça descend en cascade... et ça a toujours fonctionné comme ça... » (Manager 13),*

*« La qualité de vie au travail mise en place n'est qu'un artifice. Que faisons-nous derrière ? Je ne doute pas de la bonne volonté de ton travail, mais on voit ça depuis des années, concrètement après ça se traduit par quoi ? Quelle considération envers les agents ? Il y a déjà une recherche qui a été faite il y a quelques années, mais rien n'en est sorti et la hiérarchie n'est même pas capable de nous dire les résultats. C'est du marketing social. L'entreprise s'affiche à mettre des choses en place : méditation pleine conscience, massage, yoga, ouais enfin l'enjeu n'est pas là » (Agent 9).*

**Reconnaissance.** La reconnaissance comme exigence s'ordonne sur deux dimensions : le manque de reconnaissance et de récompense et les conditions de la reconnaissance.

*Manque de reconnaissance.* L'ensemble des salariés, agents et managers interviewés déclarent vivre et ressentir un manque de reconnaissance au travail. Celui-ci englobe quatre dimensions : la reconnaissance de l'individu prenant la forme d'une reconnaissance existentielle d'autrui (considération), la reconnaissance des processus de travail (pratique de travail, idée, innovations...), la reconnaissance de l'investissement au travail et la reconnaissance des résultats. Le manque de considération est évoqué par de nombreux interviewés. Il est associé à un désinvestissement et un désengagement au travail :

*« Je ne dirais pas reconnaissance parce que si on veut une reconnaissance il faut déjà une considération » (Agent 2),*

*« Pas de reconnaissance, pas de considération, c'est d'ailleurs ce qui cause le désengagement des agents » (Manager 9),*

*« Les agents ne se sentent pas récompensés, pas considérés. Il y a clairement un manque de considération de la part de la direction » (Manager 8).*

Une importante majorité des interviewés estiment faire l'objet d'un manque de reconnaissance et de récompense pour leur travail et leur investissement :

*« Je me suis senti non reconnu quand on a supprimé tout ce que j'avais créé pour l'UO. C'était une décision hiérarchique arbitraire sans avoir regardé le travail fait. J'ai eu l'impression d'avoir travaillé pour rien et on me l'a clairement dit aussi d'ailleurs » (Manager 15),*

*« Beaucoup de travail pas reconnu. Le travail des agents n'est pas non plus assez reconnu et apprécié. Et ça manque aussi de reconnaissance des difficultés de certains postes » (Manager 1),*

*« Quand tu en fais trop, on t'en demande toujours plus. Ça devient normal. 99 % du travail est en dehors du travail et il n'y a aucune reconnaissance pour cela. Et on sait que ça n'aura pas d'incidence sur la suite du parcours professionnel interne. Je me sens opprimée » (Agent 15),*

*« Il n'y a pas de reconnaissance de ton travail. Je n'attends plus rien maintenant » (Manager 12),*

*« La reconnaissance de ma hiérarchie heu... Ah tu t'échines à faire remonter tout un tas de problèmes. On t'incite à le faire en plus, je crois que le pire c'est ça. On t'incite à le faire... bah alors... ça remonte... ça remonte bah après tu ne sais pas où, mais ça remonte. Mais par contre tu n'as jamais de retours, tu n'as jamais de retours et puis si tu insistes un petit peu trop on te fait comprendre que tu es agaçant quoi à un moment donné c'est bon quoi. Lâche le truc » (Manager 13).*

Managers et agents estiment également que les procédures d'attributions des modes de reconnaissances ne sont ni équitables ni éthiques et sont source d'injustices :

*« Nos objectifs ne sont pas évidents à tenir. Ils sont atteints et ma GIR<sup>30</sup> diminue. C'est ça la récompense de mon travail ? C'est injuste. C'est du favoritisme. À la tête du client » (Manager 8),*

*« Mais oui les agents te diront qu'ils n'ont pas assez le sentiment d'être reconnus. Et moi je pense que ça vient du fait qu'à côté d'eux ils ont des collègues qui... ne sont pas très costauds et à qui on ne dit rien donc tu te dévalues par la même occasion. Quand tu travailles avec quelqu'un qui ne fait rien et toi tu fais des supers trucs, tu y arrives et qu'au final on a tous les deux les mêmes salaires c'est dans ce contexte-là où tu perds l'envie... » (Manager 14).*

---

<sup>30</sup> Gratification Individuelle de Résultat, qui correspond à la prime annuelle reçue par les managers

La plupart des personnes interviewées estiment leur salaire trop faible : « *On n'est pas payé à notre juste valeur* » (Manager 8). Ce manque de reconnaissance est d'autant plus saillant que les salariés voient l'entreprise se tourner de plus en plus vers les clients et leurs satisfactions. En revanche, ils sont nombreux à se sentir délaissés par l'entreprise. La question suivante caractérise bien la critique sociale émise à l'encontre de l'entreprise : « *l'entreprise est tournée vers le client. Mais à quel moment se tourne-t-elle vers ses salariés ?* » (Manager 1). Pour les managers et les cadres d'une manière plus générale, s'ajoute à cela une injonction à la visibilité. La manifestation externe de reconnaissance ne semble plus être en rapport à ce que l'individu fait de son travail et dans son travail, mais plutôt de ce qu'il montre de lui. Or, faire et montrer sont deux activités bien distinctes. Dans le discours des managers interrogés, l'un dégrade nécessairement l'autre. Répondre à cette exigence de visibilité impose à l'individu à évoluer dans un monde du paraître et de l'artifice. Ne pas y répondre pointe le risque d'une invisibilisation sociale de l'individu. Parfois qualifiée de dégradante, l'injonction à la visibilité est associée à une diminution de l'individu et un mépris du travail effectué. Il est aussi concomitant au développement d'une méfiance dirigé vers les acteurs principaux de ce système du semblant :

« *On me demande de rendre visible mon travail. C'est incroyable. Clairement ça veut dire qu'il n'est pas connu. En fait, je me sens inutile quand on me dit ça. Mais surtout, ça me fait me poser la question : sur quoi se base ma hiérarchie pour m'évaluer ?* » (Cadre fonctionnel 1),

« *La SNCF fonctionne sur le copinage. On ne regarde pas tes compétences. Si tu veux être reconnu, il faut savoir se montrer, il faut être visible comme on dit. C'est un simulacre* » (Manager 4).

*Conditions de la reconnaissance.* La reconnaissance du travail et au travail peut prendre des formes diverses propres aux groupes et aux individualités. En revanche, aussi variés que puissent être ces formes et modes de reconnaissance, les conditions ne semblent pas réunies pour qu'elles puissent se manifester au quotidien. Le temps, l'argent, le pouvoir sous leurs formes structurelles ou sociales font défaut pour pouvoir reconnaître :

« *Je sais que parfois mes agents sont peut-être allés plus loin et que je ne les ai pas vus. Parfois ils me parlent d'un manque de reconnaissance, mais ils m'en parlent deux mois après. On n'a pas de grand levier financier, de moyens pécuniaires de reconnaissance. Ça passe plutôt par des petites attentions, ou par des massages, etc.* » (Manager 16),

« *Donc en levier de valorisation, on n'a rien quoi, on n'a rien. On n'a pas accès à des primes particulières. On n'a pas, heu au niveau de la production. Je ne sais pas tu vois on aurait un gars qui fait un truc de dingue dans un train, on n'aurait même pas de quoi*



*le valoriser. Ils ne me le demandent même pas parce qu'ils savent que de toute façon ça ne dépend pas de moi. Je ne peux rien faire. Ah non, mais en termes de management on est heu... peanuts... peanuts. Qu'est-ce que tu veux faire face à ça !* » (Manager 13),

*« L'attribution de congés, qui peut être un moyen de reconnaissance, le manager n'est pas décisionnaire. C'est la CPS. Et la négociation est difficile. Si ce n'est impossible »* (Manager 9).

Sur une logique plus horizontale de considération et de reconnaissance entre pairs, les moyens semblent manquer aussi :

*« On ne peut plus prendre en considération l'autre, quand bien même on le voudrait. On est en flux tendu, il y a de fortes exigences temporelles, c'est le queue à queue sur la Ligne à Grande Vitesse<sup>31</sup>. Cinq minutes de retard, c'est des répercussions à une heure. On a plus le loisir de s'intéresser aux problèmes des autres. La considération est effacée par l'urgence »* (Agent 2).

Les conséquences de ce manque de reconnaissance ressenti peuvent s'apprécier à plusieurs niveaux. Comme nous l'avons dit précédemment, le manque de reconnaissance est affilié à une démotivation, un désinvestissement et un désengagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Sur une dimension plus dynamique, le manque de reconnaissance alimente une fracture sociale déjà bien marquée à la SNCF :

*« Je n'attends plus de reconnaissance. J'ai eu de grosses déceptions vis-à-vis de l'administration sur les fonctionnements du travail »* (Agent 16).

*« On voit bien qu'il y'a une différence de classe quoi. Des fois, on se dit que la lutte des classes n'est pas finie. Pas du tout, je ne suis pas du tout communiste ou quoi que ce soit, mais, on se dit, des fois c'est vraiment quelque part une lutte des classes qui continue à la SNCF. Ce n'est pas sur ce qu'on fait, sur ce qu'on a fait, sur le travail fourni.... Non c'est sur la qualif. Tu as une qualif, tu as accès à ça. Tu n'as pas de qualif tu n'y as pas accès »* (Agent 2),

*« Je n'ai aucun levier de motivation auprès d'eux c'est assez frustrant, il y'a tellement de belles choses à faire dans cette boîte... tellement de belles choses à faire, mais vrai... pour de vrai, il y a tellement de belles choses à faire. Le problème c'est tant que le haut travaillera contre le bas et pas avec le bas, on arrivera à rien faire, ça, c'est sûr et certain et je m'inclue dedans... c'est comme ça »* (Manager 13).

**Climat.** Les salariés interviewés soulignent la toxicité du climat. Il est qualifié de « *morose* » (Manager 1). Plus précisément, il s'est fortement dégradé : « *Ce n'est plus la grande famille SNCF. L'esprit cheminot n'est plus là* » (Manager 8). Les relations sont tendues entre les managers, entre les équipes, dans les équipes et dans les directions d'unités opérationnelles. Le

---

<sup>31</sup> Ligne Grande Vitesse, où circulent les TGV.

manque de confiance et la méfiance sont systématiquement associés à la description d'un mauvais climat au travail. Les collectifs de travail sont très dégradés. Dans ce contexte, les relations de confiance sont impossibles à tisser. En revanche, le sentiment de méfiance interpersonnelle et intergroupe semble transpirer à tous les niveaux de la hiérarchie :

*« J'avoue que je découvre un... le collectif est assez inexistant. Enfin en tout cas très fracturé. Heu un, deux résidences donc c'est-à-dire entre Part-Dieu et Perrache et heu et je le sens. Et ça ne devrait peut-être pas, présenter comme ça, ce n'est pas l'objectif au travail, ce n'est pas de se faire des amis, mais je sens des inimitiés fortes entre les deux sites. Je parle des managers [...] Heu oui je sens de la défiance voir de la rivalité » (Cadre fonctionnel 2).*

Entre les managers, ce mauvais climat est associé à de la méfiance non seulement envers les pairs, mais surtout envers leurs intentions. De plus, les logiques d'acteur individualistes, liées entre autres à l'avancement de carrière, sont souvent mises en avant pour expliquer la dégradation du climat de travail :

*« Je ne comprends pas mes collègues DPX. J'ai l'impression qu'ils ne pensent qu'à leur carrière et à changer de poste avant de faire le job » (Manager 11),*

*« Entre les RET, j'ai plusieurs fois été déçu par des comportements nombrilistes. La confiance est donc moyenne. J'ai l'impression que le changement de fonction, de grade est déformant. Le grade, niveau est déformant. Il ne met pas les gens en confiance. Il crée quelque chose de mauvais et va à l'encontre du bien collectif » (Manager 12).*

Entre managers, ce climat de méfiance possède une incidence très spécifique et négative dans le partage d'information et donc dans la coopération, rendant le travail et l'activité de management plus difficile à réaliser. De plus, il n'est pas rare de voir apparaître des formes de violences interpersonnelles dégradant l'expérience du travail et le bien-être de l'individu au travail. Au sein de plusieurs directions d'unités opérationnelles, le même climat de méfiance semble se dessiner. En revanche, ce sont les comportements non éthiques et les jeux de pouvoir qui sont identifiés comme les causes de ce climat dégradé :

*« C'est des conflits entre équipes et même entre DPX sauf que nous on n'a pas montré euh ça se sentait parce que voilà ils sentaient. Ils le sentaient ouais c'est des clashes et après même en discutant avec d'autres DPX c'était ouais... Il y a beaucoup de clashes, il n'y a pas de communication. Moi ici et j'ai les les DPX crient beaucoup. Ils s'énervent tout de suite. Entre nous ! Entre DPX » (Manager 6).*

*« Ah non, mais la direction de l'UO [Nom de l'UO], c'est la mafia, ah non, mais vraiment par contre » (Cadre fonctionnel 1).*

Des clans se forment dans les directions, sans réactions des supérieurs hiérarchiques, car « *ils sont partie prenante de ces jeux de pouvoir* » (Manager 2). La cause d'un tel climat dans l'équipe managériale est une dégradation du bien-être des managers et un désengagement du manager envers son collectif :

*« On me demande de choisir mon clan ! Et on me fait bien comprendre que je n'ai pas le choix. Je n'ai pas envie d'y aller. Je ne m'y sens pas bien »* (Manager 2).

Au sein des équipes d'agent, les relations aussi sont tendues. Des clans sont également créés en rapport aux fonctions : « *entre la filière 26<sup>32</sup> et la filière 27, les équipes s'ignorent. Ça ne se dit même pas bonjour* » (Manager 9). Ces climats dégradés sont source de mal-être. Ils fragilisent la confiance des agents et l'envie de s'investir : « *Et ma qualité de vie au travail bah des fois je n'ai pas le goût d'y aller quoi. Je vais te dire* » (Manager 6).

**Isolement.** L'isolement est évoqué à de multiples reprises dans les entretiens. Il peut tout d'abord être géographique. L'établissement de service voyageur est en effet réparti sur de nombreuses villes en régions Rhône-Alpes. Or, la direction de l'établissement ainsi que tous les pôles support sont centralisés à Lyon. Là où un manager lyonnais peut trouver de la ressource assez aisément, un manager alpin peut se sentir seul et isolé. L'autre conséquence peut être le développement d'un sentiment d'injustice dans le vécu du travail. Mais cet isolement peut également être social, se rapprochant alors à un sentiment d'abandon :

*« C'est un isolement physique, je me sens isolée. En comparaison à Lyon, j'ai l'impression de tout faire toute seule. La distance physique plus l'accumulation des tâches, c'est toujours compliqué en comparaison à Lyon. C'est deux modes de travail très différents. Et ça peut créer des injustices »* (Manager 1).

*« Les cinq RET de Part-Dieu, ils se sentent un peu abandonnés. Ils me l'ont tout dit, plus ou moins »* (Cadre fonctionnel 2),

*« Mais je me sens assez seule. Il est important que je bâtisse des relations enfin, correcte, enfin saines et tout avec mes équipes, mais je ne peux pas m'ouvrir à eux de mes états d'âme, ce n'est pas possible. Enfin, ce ne sont pas mes pairs quoi. Il faut que je fasse gaffe, je suis leur cheffe quoi, en fait je suis la cheffe de tout le monde là-dedans »* (Cadre fonctionnel 2).

---

<sup>32</sup> La filière 26 correspondait aux métiers de la commercialisation. La filière 27, quant à elle, correspondait à tous les métiers qui nécessitaient des compétences en matière de sécurité ferroviaire, l'escalade par exemple.

**Tableau 5. Récapitulatif des mots-clés associés aux exigences**

	Organisationnelles	Tâches	Interpersonnelles	Individuelles
Managers	Changements organisationnels Injonctions contradictoires Rigidité des procédures Injustices Pression temporelle	Administratif Pas de pouvoir Manque d'autonomie Sur-sollicitation Ambiguïté de rôle	Mauvais climat Isolement Manque de reconnaissance Climat morose Manque de soutien Manque d'équité Manque d'écoute	RAS
Non-managers	Manque d'information Manque de reconnaissance Réorganisations Suppressions de postes Informations contradictoires Injustices Manque de moyens Multiplication des décisionnaires Pas de futur positif Incohérence des procédures Politiques de l'entreprise	Pas de droit d'initiative Matériel défectueux Diminution de l'intérêt du travail Manque d'autonomie Plus de liberté	Manque de reconnaissance Absence de considération Peu de soutien Pas de confiance Tensions Contacts difficiles avec les clients	RAS

## 8.7 Discussion

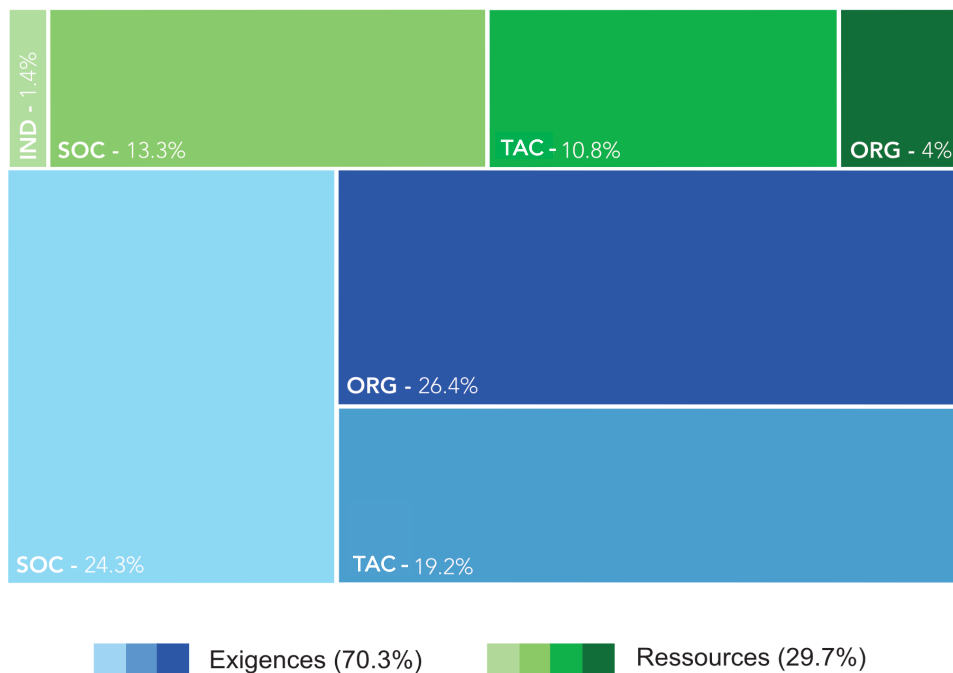
Cette recherche exploratoire a été mise en place afin de nous familiariser avec notre terrain d'étude. Elle portait plusieurs objectifs. Dans un premier temps, il s'agissait d'analyser le contexte socio-organisationnel et situationnel de l'ESV TGV RA pour nous permettre de penser cette recherche-intervention. Dans ce contexte, notre ambition était d'identifier les principales caractéristiques du terrain, les modes d'organisation et les enjeux sociaux actuels. Le second objectif était d'interroger le vécu des salariés en questionnant les représentations qu'ils se faisaient de leur travail et de leur contexte organisationnel. Pour répondre à cet objectif, le modèle exigence-ressource développé par Bakker et Demerouti (2007) a été choisi comme

cadre de référence théorique. En effet, une exhaustivité de facteurs entourant les situations de travail est considérée dans ce modèle (les exigences et les ressources), ce qui en fait un cadre tout à fait pertinent pour répondre à nos objectifs exploratoires. Ainsi, cette étude s'appuie sur des données qualitatives provenant de 36 salariés de SNCF – ESV TGV RA. Les questions de recherche visaient à identifier les conditions de travail les plus pertinentes et les plus saillantes pour obtenir une compréhension et une contextualisation des ressentis des salariés de l'ESV TGV RA. Dans un second temps, nous cherchions à repérer les liens entre ces ressources et exigences perçues avec l'habilitation psychologique des salariés.

### 8.7.1 Un déséquilibre entre les exigences perçues et les ressources perçues

Managers et agents expérimentent des ressources et des exigences au quotidien. Nos résultats nous éclairent sur la prévalence des exigences perçues au détriment des ressources. Si la totalité des entretiens montre un déséquilibre entre les ressources et exigences en défaveur des ressources, cette balance est encore plus prononcée chez les agents en relation de service. La Figure 23 propose une représentation graphique de la répartition moyenne des exigences et des ressources issues des discours des salariés interviewés.

**Figure 23.** Répartition moyenne des exigences et ressources évoquées par les participants.



Note. IND : Individuelles, SOC : Sociales, TAC : des tâches, ORG : Organisationnelles

Les ressources ont été peu développées par les salariés interrogés. Lorsqu'elles le sont, ce sont majoritairement par des managers. Les agents en relation de service exposent bien plus les exigences et les contraintes auxquelles ils font face, ainsi que la perte de ressource qu'ils ont vécue au cours des années passées. Les entretiens étaient donc dominés par un discours relatif aux exigences et au manque de ressources. Ce résultat vient tout d'abord questionner le rapport qu'entretiennent les agents en relation de service avec les ressources. Plus précisément, cela pose la question de l'existence de ces ressources ainsi que la perception que les agents en ont. La théorie de la Conservation des Ressources (Théorie COR ; Hobfoll, 1989, 2002 ; Halbesleben, 2006) peut proposer une explication de ce résultat par le biais du concept de primauté de perte de ressource. Cette dernière est plus saillante que les gains de ressources. Hobfoll (2001) propose que l'impact de la perte de ressources soit « cognitivement enraciné » (notre traduction<sup>33</sup>, Hobfoll, 2001, p. 344) ; les individus accordent alors plus d'importance à des informations négatives qu'à des informations positives. Mais il souligne, aussi, que la perte de ressource alimente une spirale de perte. Ainsi, une première perte de ressources pourra engendrer rapidement de nouvelles pertes, développant la vulnérabilité des salariés et altérant potentiellement leur capacité à identifier des situations ressources à l'avenir. Enfin, la théorie COR n'inscrit pas les processus de perte et de gain de ressource seulement dans une dynamique individuelle. Des recherches ont développé l'hypothèse d'une dynamique collective qui peut aussi nous servir de cadre d'interprétation. En effet, Green et al. (1990) ont montré que la perte de ressources au sein d'une communauté pouvait accroître la spirale de perte initiale. L'expérimentation collective de perte pourrait empêcher la communauté d'en soutenir ses membres, privant alors les individus d'autres ressources, sociales cette fois. Cette situation de perte collective de ressources peut tout à fait correspondre à des situations organisationnelles récurrentes comme les suppressions d'emploi, les réorganisations et la déstructuration des métiers et des tâches, par exemple, qui sont d'ailleurs largement citées par les participants de cette étude. Ces situations étant plus fréquentes chez les collectifs en relation de service que chez les managers, cette explication nous semble être une hypothèse plausible pour interpréter les disparités dans l'évaluation des ressources perçues entre ces deux groupes de participants.

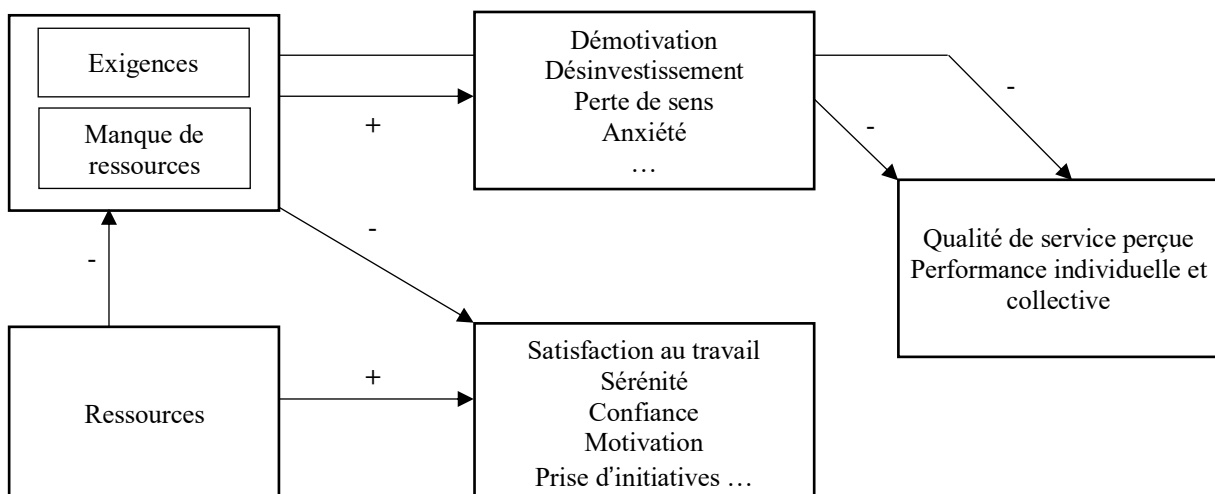
Nos résultats nous permettent aussi d'identifier les processus motivationnels et dépréciatifs de la santé et du bien-être. Plus précisément, le développement du sens au travail, le sentiment de compétence, l'autonomie et l'engagement par exemple, incluent systématiquement la perception de ressources. En revanche, les exigences perçues sont toutes associées ou

---

<sup>33</sup> “*deeply cognitively rooted*”

explicatives d'une démotivation, d'un désinvestissement au travail ou d'une perte de sens. Ces résultats sont cohérents avec la théorie exigences-ressources ainsi qu'avec de nombreuses études passées montrant que les exigences et le manque de ressources sont liés à l'épuisement professionnel et à un désengagement des collaborateurs (Hansen et al., 2009 ; Xanthopoulou et al., 2007). En effet, ce modèle propose que chaque ressource et chaque exigence perçue peut affecter la santé et le bien-être des travailleurs (Schaufeli et Taris, 2014). Il est tout de même important de noter que les exigences ou le manque de ressource pris individuellement n'ont pas de conséquence directe sur la motivation ou l'engagement, par exemple. C'est leur accumulation et leur interaction dans les situations de travail qui viennent négativement affecter le vécu et l'expérience au travail des salariés. Nous constatons aussi que les ressources, lorsqu'elles sont évoquées, permettent d'atténuer les effets négatifs des contraintes exigeantes. Des résultats similaires ont été trouvés dans plusieurs recherches antérieures (Bakker et al., 2005 ; Hakanen et al., 2005).

*Figure 24. Synthèse explicative des liens repérés entre les exigences, les ressources et leurs conséquences socio-organisationnelles*



En revanche, dans le discours des collaborateurs, seules les ressources sociales telles que le soutien du manager, la cohésion d'équipe et la reconnaissance des clients ou bien les ressources individuelles et psychologiques comme la confiance en soi et le niveau de résilience sont impliquées dans cette relation de modération des exigences perçues. Une explication de ce

résultat peut être repérée dans les récentes avancées sur la théorie Exigences-Ressources, certaines études pointant l'importance des ressources sociales et personnelles dans l'atténuation des exigences et des facteurs de stress perçus (Tremblay et Messervey, 2011 ; Urien et al., 2017). La Figure 24 propose une synthèse explicative des liens que nous avons repérés entre les exigences, les ressources et leurs conséquences socio-organisationnelles au niveau individuel, collectif et en lien à la performance. Nos résultats indiquent aussi que certaines ressources tendent à diminuer ou à disparaître au cours du temps. Un troisième cas de figure peut également être repéré, où les salariés craignent, en anticipation, des pertes de ressources futures. Ces pertes ou ces menaces de pertes sont associées à une diminution du bien-être et à une augmentation du stress. Hobfoll (2001) propose que la perte effective de ressource soit génératrice d'une détérioration de la santé et du bien-être des individus. En revanche, la crainte d'une perte, ou son anticipation provoquent les mêmes effets.

Au sein de ces exigences et ressources rapportées, nous retrouvons quatre thèmes intégrateurs : la reconnaissance, le *leadership*, la justice organisationnelle ainsi que l'autonomie et la prise d'initiative. Par souci de lisibilité, ces thématiques ont été présentées au niveau d'analyse le plus pertinent vis-à-vis du discours des salariés (organisationnel, relationnel ou lié aux tâches), en revanche, elles sont liées à de nombreuses autres ressources, exigences ou situations dans le discours des salariés interrogés. Elles reviennent aussi régulièrement et de façon répétée dans l'intégralité des entretiens réalisés. L'analyse des exigences et des ressources permet tout d'abord d'établir un diagnostic d'un contexte où l'autonomie des collaborateurs et leur prise d'initiatives sont enjointes dans un environnement sociostructurel où ces possibilités semblent avoir totalement disparu. En effet, les règles, la dureté des procédures et le contrôle excessif perçu à la fois par l'organisation et le management sont à l'origine d'une impuissance acquise au fil des années. Les salariés se sentent alors enfermés et entravés par les règles et les prescriptions organisationnelles. Pour les agents en relation de service, la standardisation des tâches et la mise en place de scripts langagiers dans la relation client par exemple, tendent à diminuer voire à supprimer les possibilités d'initiatives et d'autonomie, d'autant plus que la standardisation et la rationalisation des pratiques sont le terreau fertile des injonctions contradictoires. Celles-ci sont aussi largement partagées par les participants et limitent aussi leur capacité et leur motivation à l'action. Le sentiment d'impuissance se manifeste alors par le ressenti de ne plus avoir aucun contrôle sur son environnement de travail et de ne plus avoir la possibilité et le droit de réguler ses activités. De fait, l'autonomie invoquée est aujourd'hui considérée comme un moyen de la direction pour mieux déstructurer les métiers. De plus, les



changements excessifs imposés et non expliqués contribuent, à la fois, en une perte de ressource effective, mais aussi en une perte de sens vis-à-vis du travail et de ses tâches. Les salariés n'estiment plus avoir l'autorité nécessaire pour faire leur travail. La régularité et la fréquence croissante de ces changements alimentent ce sentiment d'impuissance chez les collaborateurs. Enfin, du point de vue de l'organisation, le sentiment d'être traité de façon injuste au quotidien est très présent dans le discours des participants. Les résultats nous invitent à considérer que les salariés se sentent, à tous les niveaux, dépossédés d'un pouvoir d'action effectif ; leur pouvoir d'agir étant limité – souvent – à un pouvoir dire. Pour Conger et Kanungo (1988), mais aussi Seibert et al. (2011), l'état d'*empowerment* est atteignable uniquement si les individus se sentent investis d'un véritable pouvoir et s'ils peuvent se saisir des marges de manœuvre qui leur sont données. Pour Kanter (1977), ce sont la décentralisation, l'aplatissement des niveaux hiérarchiques et le développement d'un climat participatif qui peuvent mener à l'*empowerment*. Or, les éléments précédents nous amènent à conclure en l'absence de ces conditions sociostructurelles à l'*empowerment* (Kanter, 1977 ; Lawler, 1992).

Les ressources sont majoritairement absentes des discours des salariés. Du point de vue de la relation avec le management, l'absence de reconnaissance et le manque de *feedback* ne permettent pas aux salariés de développer un sentiment d'auto-efficacité vis-à-vis de leur travail. Au contraire, la hiérarchie semble, elle aussi, contribuer à la diminution des ressources perçues par les salariés. En effet, le manque de soutien du manager semble être constant à travers les discours, même si nous constatons quelques disparités. Ce sont surtout des comportements d'absence de soutien interpersonnel, des comportements individualistes et parfois non éthiques qui sont évoqués pour caractériser le style de *leadership* ressenti au sein de l'ESV TGV RA. Les salariés décrivent un management démotivant, lui-même dépourvu en ressources, en autonomie et en capacité d'initiatives. Ils trouvent alors des ressources dans d'autres contextes : leurs relations avec leurs pairs et avec les clients, comme le propose la théorie du substitut au leadership (Kerr et Jermier, 1978). Or, le *leadership* est un élément central des conditions sociostructurelles qui peut permettre, sous certaines conditions, d'accroître le pouvoir d'agir des salariés (Sinclair et al., 2014).

### 8.7.2 Limites de l'étude

Pour finir, ce travail comporte quelques limites qu'il est essentiel de souligner. La première de ces limites concerne l'échantillon de cette étude. Celui-ci n'est pas représentatif de l'ensemble des salariés de l'ESV TGV RA. En effet, il existe des disparités quant au nombre

de participants en fonction de l'unité d'appartenance et le statut hiérarchique. Par exemple, nous avons peu de répondant issu des pôles fonctionnels tels que les ressources humaines ou la sécurité. De même, nous n'avons aucun participant travaillant dans les commandes du personnel (CPS/CPST), ce qui ne nous permet pas de comprendre et d'identifier les exigences et les salariés de l'ensemble du personnel de l'ESV TGV RA. Nous identifions une autre limite dans la méthode d'échantillonnage. Les participants n'étaient recrutés que sur la base du volontariat, empêchant, de fait, d'obtenir une bonne représentativité des salariés et de leurs ressentis sur le périmètre de l'ESV TGV RA. Par conséquent, il n'est pas possible de généraliser ces résultats à l'ensemble de la population. Afin de tenter une généralisation sur l'ensemble du périmètre étudié, l'étude 4 proposera une modélisation structurale des relations causales entre les ressources socio-organisationnelles et l'*empowerment* psychologique. Une autre limite est identifiée dans les sources de données disponibles. En effet, seulement la moitié de nos entretiens ont pu être enregistrés et retranscrits, ne permettant pas une analyse fine du discours de l'ensemble des participants. De plus, certains entretiens ont été réalisés sous un format plus court pour des raisons de contraintes de production avec des agents dont le travail est posté et en contact des clients.

Les salariés de SNCF exercent sans aucun doute des professions marquées par d'intenses exigences, tant sur le plan des relations sociales (relations aux collègues, aux supérieurs hiérarchiques, aux clients) que sur le plan organisationnel (injonctions contradictoires, accès à l'information, changements excessifs...). Il serait mal avisé de renoncer à une quelconque amélioration et réduction de ces exigences perçues. En revanche, intervenir sur le plan des ressources en tentant de les promouvoir au maximum semble être un objectif plus réaliste et réalisable dans ce double contexte : celui d'une organisation caractérisée par un fort centralisme décisionnel où le cadre prescriptif est intense, y compris sur les dispositifs liés à la santé au travail et dans le contexte de thèse où la portée de notre action se limite à notre présence dans l'entreprise, à savoir trois ans. La suite de ce travail doctoral s'orientera donc vers la promotion des ressources. Cependant, il nous a paru nécessaire de débiter un travail réflexif avec le comité de direction de l'établissement orienté par et pour la prévention primaire des facteurs de risques psychosociaux, toujours dans une logique de recherche-intervention.

### 8.7.3 Premières pistes de recherche et d'intervention

En conclusion, la présente étude a cherché à examiner les conditions de travail des collaborateurs au sein de l'ESV TGV RA, au travers d'une démarche qualitative visant à explorer l'expérience des salariés. D'une part, les résultats nous ont permis de mieux comprendre le contexte organisationnel de cette recherche en identifiant les exigences et les ressources perçues par les collaborateurs et leurs incidences sur certaines dimensions comme la motivation, l'autonomie et l'engagement des collaborateurs. D'autre part, ces résultats et nos réflexions quant à l'autonomie amènent deux pistes de recherches et d'intervention intéressantes pour penser la suite de ce travail de thèse. Il s'agit premièrement du développement du *leadership d'empowerment* qui permettrait de favoriser des comportements managériaux orientés vers le soutien à l'autonomie. Deuxièmement, nous considérons l'intervention *job crafting* comme une hypothèse intéressante pour accompagner l'amélioration de la QVT par le biais de stratégies d'initiatives portées par les collaborateurs eux-mêmes et orientées vers la recherche de ressources et la diminution des exigences contraignantes, afin de procéder à un rééquilibrage du poids de ces conditions de travail. Le *leadership d'empowerment* semble être un axe intéressant de recherche considérant nos résultats et les théories mobilisées, mais qui semble aussi s'inscrire conceptuellement dans le projet de transformation managériale de l'ESV TGV RA. De nombreuses recherches ont développé ce concept et soulignent les comportements du manager favorisant l'autonomie et le développement des collaborateurs par le biais d'un partage du pouvoir (Ahearne et al., 2005 ; Arnold et al., 2000 ; Konczak et al., 2000 ; Sinclair et al., 2014). Ce *leadership d'empowerment* apparaît être un premier concept pertinent pour penser la phase interventionnelle de ce travail de thèse. Enfin, le deuxième celui de *job crafting*. Les comportements de *job crafting* peuvent être considérés comme des comportements proactifs (Rudolph et al., 2017). Ils peuvent être induits et favorisés au cours d'interventions. Ces actions du quotidien des travailleurs sont des comportements de prise d'initiatives qui améliorent les circonstances et le contexte de réalisation du travail orientés vers la recherche de ressources et la diminution ou l'optimisation des exigences et facteurs de risques ; ils créent aussi de nouvelles opportunités pour le salarié, son collectif et son organisation. Le *job crafting* semble alors être une piste prometteuse pour développer l'autonomie et l'initiative des agents dans le contexte organisationnel que nous avons précédemment décrit.

Ainsi, une future étude tentera de vérifier quantitativement et permettra de généraliser les relations repérées entre les ressources socio-organisationnelles et l'*empowerment*. En nous basant sur les thèmes intégrateurs repérés lors de cette première étude, nous tenterons alors de modéliser les relations causales entre le *leadership d'empowerment*, le sentiment de justice organisationnelle et la reconnaissance perçue avec l'*empowerment*. Nous tenterons aussi de comprendre les relations qui s'exercent entre les comportements de *job crafting*, l'*empowerment* et les ressources socio-organisationnelles afin de penser l'intervention future. Ainsi l'étude 4 proposera cette modélisation en équations structurales. Les chapitres 8 et 9 proposeront, respectivement, les traductions et les validations françaises des échelles de *leadership d'empowerment* (Amundsen et Martinsen, 2014) et des comportements de *job crafting* (Tims et al., 2012) nécessaires à la modélisation de l'étude 4.

## Résumé du chapitre 7

\* \* \*

Ce chapitre présentait notre première étude. Celle-ci cherchait à explorer et identifier les exigences et les ressources perçues par les salariés et à tisser les premiers liens entre ces conditions de travail et l'*empowerment* psychologique des salariés. Cette étude s'ancre alors dans le modèle Exigences-Ressources de Bakker et Demerouti (2007).

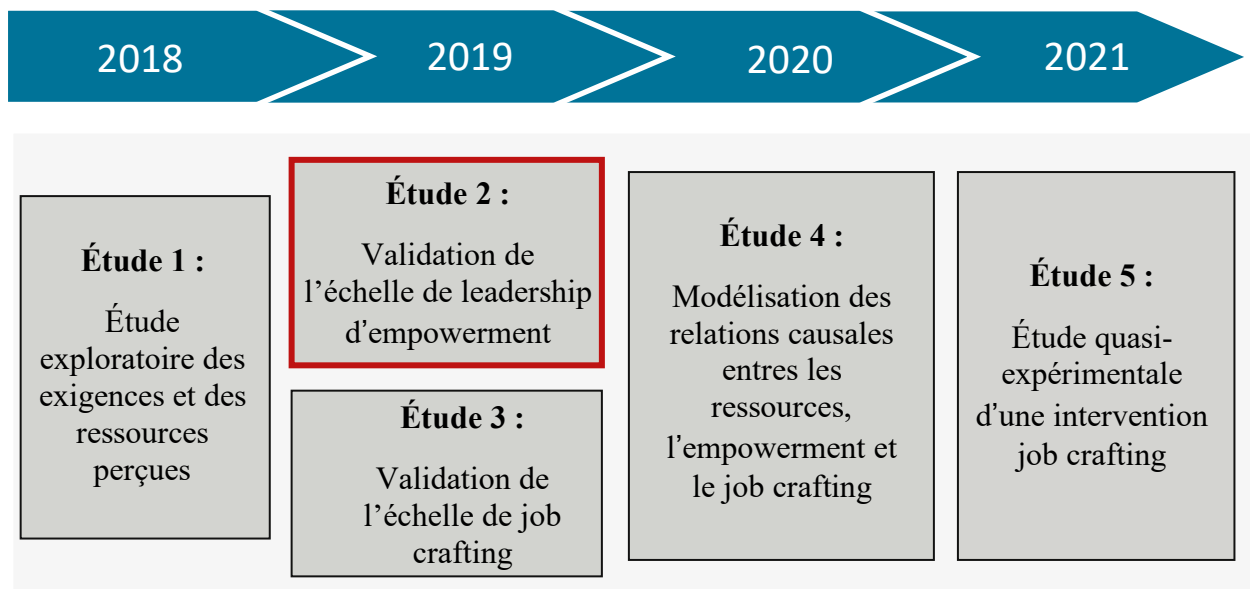
Avec une visée exploratoire, des entretiens non directifs et semi-directifs ont été réalisés avec 36 salariés de l'établissement. Ils ont été analysés à l'aide la méthode par template (King, 2012). Les résultats indiquent une prévalence des exigences perçues comparativement aux ressources perçues. Plus précisément, les salariés reportent d'importantes exigences (injonctions paradoxales, relation de service difficile, injustice organisationnelle, management directif...) et un manque de ressources (manque de soutien, d'écoute et de reconnaissance, manque d'autonomie et de droit à l'initiative). Alors que les ressources évoquées sont associées à une bonne satisfaction au travail, les exigences et le manque de ressources sont associés à une perte de sens, de motivation et d'engagement, mais aussi au sentiment de ne plus avoir aucun contrôle sur son travail.

Ce constat nous permet d'envisager des pistes d'intervention. Nous nous orienterons alors vers la promotion des ressources psychosociales et organisationnelles. Deux approches sont étudiées. Dans une perspective *up-down*, le développement *du leadership d'empowerment* (Amundsen et Martinsen, 2014) semble être une piste pertinente pour développer le sens et le pouvoir d'agir des salariés. Sur une dimension *bottom-up*, le *job crafting* (Tims et al., 2012) pourrait être une solution pour rétablir un droit à l'initiative et le sentiment de contrôler, au moins, partiellement son travail et son environnement de travail. Les deux chapitres suivants proposeront des études amenant à traduire et valider en français les échelles de mesure de ces deux concepts afin de poursuivre nos investigations.

\* \* \*

# Chapitre 8. Étude 2 - Adaptation française de l'échelle de leadership d'empowerment d'Amundsen et Martinsen (2014)

Figure 25. Chronologie de la thèse : étude 2



Cette étude a fait l'objet d'une soumission d'article dans la revue *Psychologie Française* en janvier 2021 par Matthis Ravelonarivo, Valentina Dolce et Philippe Sarnin. Le premier auteur a conçu le plan de recherche, récolté et analysé les données et rédigé la première version de l'article. Les co-auteurs ont vérifié les analyses statistiques et contribué à la rédaction de l'article.

## **8.1 Introduction**

### **8.1.1 Le leadership d'empowerment**

Dans la littérature managériale, de très nombreuses formes de *leadership* ont été discutées. En psychologie, les travaux fondateurs remontent à Lewin et al. (1939). Depuis, de nombreuses autres formes de *leadership* ont été conceptualisées : le *leadership* transactionnel et le style transformationnel en sont des exemples connus (Bass et al., 2003 ; Judge et Piccolo, 2004). Plus récemment, une nouvelle notion émerge de la littérature scientifique. Il s'agit du *leadership d'empowerment*. Celui-ci trouve ses fondements dans les recherches portant sur l'*empowerment* (voir Conger et Kanungo, 1988 ; Thomas et Velthouse, 1990 ; Spreitzer, 1995). Le *leadership d'empowerment* suggère que l'*empowerment* psychologique des employés soit favorisé par le procédé de délégation de pouvoir, de prise de responsabilités et d'autorité aux employés des niveaux les plus bas de la hiérarchie organisationnelle. Pearce et Sims (2002) distinguent le *leadership d'empowerment* d'autres styles de *leadership* comme les styles transactionnels et transformationnels (Bass et al., 2003), par exemple. Le style transactionnel se base sur la théorie de l'échange social. L'approche transactionnelle va s'intéresser aux échanges qui vont s'inscrire dans une logique de transaction entre le manager et le collaborateur. Cette transaction a pour ambition d'améliorer la qualité de la performance des collaborateurs. D'après Saint-Michel et Wielhorski (2011), le *leadership* transformationnel cherche à induire un engagement mutuel entre le manager et le collaborateur par le biais d'un partage des valeurs et de la vision. En revanche, le *leadership d'empowerment* consiste davantage à donner du pouvoir aux salariés, que d'en avoir sur eux (Amundsen et Martinsen, 2014). Vecchio et al. (2010) le définissent comme des comportements effectifs d'un manager, permettant de partager le pouvoir avec ses collaborateurs. D'après Boudrias et Bérard (2016), le *leadership d'empowerment* se différencierait aussi des autres styles de *leadership* en créant moins de dépendance des salariés vis-à-vis du manager. Le *leadership d'empowerment* adopte une approche « transactionnelle » du pouvoir et du contrôle (Boudrias et Bérard, 2016). Il peut

être perçu comme les attitudes et les comportements du manager qui permettent de renforcer le contrôle et le pouvoir de décision des salariés sur leur travail. Il favorise la responsabilisation, l'autonomie et l'implication des salariés (Sinclair et al., 2014). Une analyse de la revue de la littérature démontre que le *leadership d'empowerment* est souvent associé à des effets positifs sur de multiples dimensions à l'échelle de l'individu (Kim et al., 2018), mais aussi à l'échelle de l'équipe et de l'organisation (Tang, Chen et al., 2020).

### 8.1.2 Mesurer le leadership d'empowerment

Il est possible de classer les outils de mesure du *leadership d'empowerment* par quatre vagues de recherches distinctes. Le premier groupe de recherche utilise le *Self-Management Questionnaire* (SMQL) développé par Sims et Manz (1996) ou bien le *Strategic Leadership Questionnaire II* (SLQII) développé par Pearce et Sims (2002). Ces deux questionnaires définissent le *leadership d'empowerment* par le biais de l'*autoleadership* appelé aussi le « *superleadership* » que Manz et Sims (2001) estiment être un déterminant de l'*empowerment*. Ils définissent le « *superleader* » comme un manager capable d'amener les autres à se diriger eux-mêmes. La deuxième vague de recherche utilise l'*Empowering Leadership Questionnaire* (ELQ) développé par Arnold et al. (2000) ou le *Leader Empowering Behavior Questionnaire* (LEBQ) développé par Konczak et al. (2000). D'autres recherches utilisent un croisement de ces outils, dont certains sont construits avec des variables latentes similaires. La troisième vague de recherche adopte l'outil développé par Ahearne et al. (2005) pour mesurer les comportements de *leadership d'empowerment* (*Leadership Empowerment Behavior*). Très récemment, Sinclair et al. (2014) ont développé leur propre mesure, en s'appuyant sur les travaux d'Arad et al. (2000) et de Konczak et al. (2000). Ces pratiques managériales d'habilitation sont alors appréciées par la délégation, la reconnaissance et le *coaching*. Les sous-dimensions de l'ensemble de ses mesures se chevauchent, au moins théoriquement, entre les différents outils mentionnés, laissant penser l'existence d'un socle conceptuel commun et d'un objectif consensuel : développer l'*empowerment* psychologique des employés (Spreitzer, 1995). Cependant, les auteurs engagent des conceptualisations sensiblement différentes (Boudrias et Bérard, 2016). De plus, les propriétés psychométriques des échelles mentionnées n'ont pas toutes fait l'objet d'une vérification rigoureuse (Amundsen et Martinsen, 2014).

Amundsen et Martinsen (2014) ont alors proposé de clarifier la conceptualisation et la mesure de *leadership d'empowerment*. Ils en proposent une conceptualisation bidimensionnelle. Celle-ci s'apprécie par le soutien à l'autonomie et par le soutien au développement. Le *leadership*



*d'empowerment* est alors défini comme : «le processus consistant à influencer les collaborateurs par le partage du pouvoir, le soutien motivationnel et le soutien au développement dans le but de promouvoir leur expérience d'autonomie, leur motivation et leur capacité à travailler de façon autonome dans les limites des stratégies et des objectifs globaux de l'organisation» (notre traduction<sup>34</sup>, Amundsen et Martinsen, 2014, p. 3). Le partage du pouvoir et le soutien motivationnel sont identifiés comme des composantes d'un soutien à l'autonomie. En prenant racine dans les théories de la motivation au travail (Deci et Ryan, 1985 ; Hackman et Oldham, 1980), six catégories de comportements ont été identifiées comme apportant un soutien à l'autonomie : déléguer, coordonner et partager l'information, encourager la prise d'initiative, encourager le travail orienté vers les objectifs, le soutien à l'efficacité et la communication inspirante sur l'avenir<sup>35</sup>. Par ailleurs, pour le soutien au développement, les auteurs fondent leur conceptualisation sur l'*autoleadership* développé par Manz et Sims (2001). Deux catégories de comportements sont identifiées : guider et modeler<sup>36</sup>. La première fait référence aux comportements que le manager met en œuvre afin d'accompagner et d'orienter ses collaborateurs afin qu'ils soient plus efficaces dans leur travail. La deuxième consiste à inciter les collaborateurs à prendre exemple sur les comportements de leur manager. Ces deux catégories de comportement permettraient de favoriser le développement et l'apprentissage continu des salariés en les accompagnant et en les guidant dans leur travail pour être plus efficace. L'échelle de mesure proposée par Amundsen et Martinsen (2014) est constituée de 18 items.

Dans le panorama de la recherche francophone, une échelle a été développée pour évaluer les pratiques managériales d'*empowerment* (voir Sinclair et al., 2014). En revanche, l'outil d'Amundsen et Martinsen (2014) développé dans une optique intégrative des différentes conceptualisations du *leadership d'empowerment* n'a pas encore fait l'objet d'une adaptation en langue française. Le présent article a pour objectif d'y remédier. L'étude 2A propose, tout d'abord, de traduire cette échelle en langue française, de vérifier sa structure factorielle et d'interroger ses propriétés psychométriques au regard de l'échelle originale. L'étude 2B s'orientera vers la validation du réseau nomologique du *leadership d'empowerment*. Il s'agira d'interroger les relations de l'*empowerment* psychologique avec la satisfaction au travail et les

---

<sup>34</sup> «*Empowering leadership is the process of influencing subordinates through power sharing, motivation support, and development support with intent to promote their experience of self-reliance, motivation, and capability to work autonomously within the boundaries of overall organizational goals and strategies*»

<sup>35</sup> *Delegating, Coordinating and information sharing, Encourage initiative, Encourage goal focus, Efficacy support, Inspiring*

<sup>36</sup> *Modeling, Guidance*

comportements innovants des salariés. Nous étudierons aussi les liens qu'entretient ce style de *leadership* avec la relation positive entre le manager et ses collaborateurs (LMX).

## **8.2 Étude 2A : Traduction de l'échelle et vérification de sa structure factorielle**

### 8.2.1 Participants et procédure

#### 8.2.2 Traduction de l'échelle

L'ensemble des 18 items proposés par Amundsen et Martinsen (2014) ont été traduits de l'anglais vers le français en nous inspirant de la technique de parallèle aveugle<sup>37</sup>, par trois juges, utilisée précédemment par Boudrias et al. (2019). Tous les traducteurs respectaient le critère de bilinguisme fonctionnel. À partir des meilleurs items ou des segments d'items, les traducteurs se sont accordés sur une version optimale pour 17 items. En effet, l'item « encourager la prise d'initiative 1<sup>38</sup> » n'était pas compris de la même façon par les juges. Après avoir contacté l'auteur correspondant pour obtenir des informations supplémentaires, les traducteurs ont pu traduire une nouvelle fois cet item. La version française de l'échelle a ensuite été soumise à une contre traduction à deux nouveaux juges indépendants, eux aussi bilingues fonctionnels. Cette étape du processus a permis de vérifier si la traduction de la version française était linguistiquement équivalente avec l'instrument original. Quelques ajustements de vocabulaire ont été nécessaires afin d'obtenir une version française consensuelle très proche de la version anglaise. Les deux versions, française et anglaise, ont été transmises aux cinq juges afin qu'ils vérifient individuellement le degré d'équivalence entre les deux versions. D'après ces derniers, les items français-anglais sont équivalents.

#### 8.2.3 Collecte des données

Le recrutement de l'échantillon a été réalisé par le biais de la diffusion d'un questionnaire en ligne en utilisant la plateforme LimeSurvey, sur différents réseaux sociaux professionnels. L'introduction du questionnaire assurait que les réponses étaient anonymes. Les

---

<sup>37</sup> Méthode qui consiste à réaliser une traduction simultanément et indépendamment par plusieurs traducteurs, de la langue source vers la langue cible. Une version finale est rédigée après la comparaison des différentes versions.

<sup>38</sup> “*My leader expresses positive attitudes related to me starting with my own defined tasks*” (Amundsen et Martinsen, 2014)

sujets ont été informés qu'ils demeuraient libres d'arrêter de répondre au questionnaire s'ils estimaient certaines questions gênantes. Nous avons obtenu le consentement éclairé de chaque participant. L'étude a été menée en accord avec la déclaration d'Helsinki (World Medical Association, 2001). Les procédures utilisées ne risquaient pas de menacer le bien-être psychologique ou social des participants.

#### 8.2.4 Participants

La collecte des données a impliqué 373 individus. Quatre personnes ont été exclues des analyses, car elles avaient indiqué ne pas avoir compris l'intitulé de certains items. Les participants étaient libres de répondre aux questions sociodémographiques. Ainsi, parmi les 78.6 % des participants ayant répondu à l'ensemble des items et aux questions sociodémographiques, tous travaillaient en France. Parmi ceux ayant indiqué leur genre, 76.8 % sont des femmes, 23 % sont des hommes, 0.4 % sont non binaire. L'âge moyen des participants est de 34.8 ans ( $ET = 10.9$ ). Parmi ceux ayant répondu à leur catégorie socioprofessionnelle d'appartenance, 0.7 % sont artisans ou commerçants, 42.7 % sont cadres ou ont une fonction intellectuelle supérieure, 6.5 % ont une profession intermédiaire, 42.3 % sont des employés, 1 % sont ouvriers. Les 6.8 % restants ne sont pas représentés par les catégories socioprofessionnelles courantes (travailleurs sociaux, consultants...). Tous les participants devaient être des personnes majeures de nationalité française, être employés au sein d'une organisation et avoir un responsable hiérarchique.

#### 8.2.5 Analyses statistiques

Les données collectées ont été analysées par le logiciel STATA 16/IC. Des analyses préliminaires ont été réalisées afin de vérifier la distribution des données, les valeurs manquantes, les valeurs extrêmes, mais aussi les conditions préalables à la factorisation des données. Ensuite, la structure de l'instrument a été évaluée à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire. Les corrélations entre les facteurs ont été comparées avec celles obtenues avec l'instrument d'origine. Enfin, nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire sur un échantillon indépendant afin de faire état de la structure factorielle finale de l'adaptation française de cette échelle. Pour réaliser nos analyses, nous avons aléatoirement séparé nos données en deux échantillons égaux. Le Tableau 6 présente la traduction finale des items, leurs dimensions d'appartenance et les moyennes et écarts-types pour les deux échantillons indépendants.

**Tableau 6.** Items, dimensions d'appartenance, moyennes et écarts-types des deux échantillons

n°	Items	Dimension	Échantillon 1 (n = 184)		Échantillon 2 (n = 185)	
			M	ET	M	ET
1	Mon responsable m'informe que je vais devoir prendre des responsabilités	Déléguer 1	3.69	1.81	3.75	1.90
2	Mon responsable me donne du pouvoir	Déléguer 2	4.07	1.89	4.13	1.87
3	Mon responsable me donne autorité sur les problèmes au sein de mon service	Déléguer 3	3.94	2.10	3.81	2.04
4	Mon responsable exprime des attitudes positives à mon sujet en commençant par mentionner les tâches qui m'ont été attribuées	Initiative 1	4.12	1.98	4.14	1.91
5	Mon responsable m'encourage à prendre des initiatives	Initiative 2	4.51	1.92	4.53	1.98
6	Mon responsable est concerné par le fait que j'atteigne mes objectifs	Objectif 1	5.09	1.94	5.04	1.80
7	Mon responsable est impliqué pour que je travaille d'une manière orientée vers les objectifs	Objectif 2	4.60	1.93	4.54	1.90
8	Mon responsable m'écoute	Soutien 1	4.88	1.85	4.79	1.76
9	Mon responsable reconnaît mes points forts et mes points faibles	Soutien 2	4.64	1.91	4.54	1.92
10	Mon responsable m'incite à utiliser mes points forts en cas de besoin	Soutien 3	4.39	2.08	4.34	2.10
11	Mon responsable transmet une vision positive de l'avenir	Inspirer	3.82	2.01	4.02	2.00
12	Mon responsable discute avec moi de nos affaires communes	Coordonne	4.51	1.90	4.44	1.94
13	Mon responsable me permet de voir comment il organise son travail	Modeler 1	3.17	2.12	3.20	2.07
14	Le planning de travail de mon responsable m'est visible	Modeler 2	3.70	2.48	3.72	2.44
15	Je comprends la façon dont mon responsable organise ses journées de travail	Modeler 3	3.63	2.14	3.65	2.05
16	Mon responsable me montre comment je peux améliorer ma façon de travailler	Guider 1	3.30	1.97	3.20	1.81
17	Mon responsable me guide dans la façon dont je peux faire mon travail de la meilleure façon	Guider 2	3.43	1.98	3.33	1.87
18	Mon responsable me parle de sa propre façon d'organiser son travail	Guider 3	2.83	1.97	2.83	1.95
Intervalle d'asymétrie univarié			-.81 à .77		-.82 à .75	
Intervalle d'aplatissement univarié			1.40 à 2.64		1.34 à 2.36	
Coefficient Mardia d'asymétrie multivarié			60.42		56.52	
Coefficient Mardia d'aplatissement multivarié			411.53		409.28	

## 8.2.6 Résultats

### 8.2.7 Analyses préliminaires

L'ergonomie du questionnaire obligeait les participants à répondre à l'ensemble les questions, nos données ne comportent donc aucune valeur manquante. L'identification des valeurs extrêmes a été réalisée, pour les deux échantillons, selon le protocole d'écart absolu autour de la médiane (MAD ; Leys et al., 2019). Ce dispositif utilise la médiane plutôt que la

moyenne pour déterminer les *outliers*. La médiane étant peu influencée par les données extrêmes, en comparaison à la moyenne, ce processus est statistiquement plus robuste selon ces auteurs. Nos deux échantillons ne révèlent aucun *outliers*. L'analyse des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement ne nous permet pas de conclure en faveur d'une distribution normale des données pour notre premier échantillon. La condition de normalité n'étant pas respectée, nous avons orienté notre analyse factorielle exploratoire vers une factorisation en axe principal (Bourque et al., 2006). Nos analyses ne permettant pas de conclure en la normalité multivariée des données, nous avons procédé à une technique de ré-échantillonnage *bootstrap* (1000) pour la suite de nos analyses. De plus, la factorisation des variables n'est uniquement réalisable que si les conditions de sphéricité et d'adéquation de l'échantillon sont remplies. Nous avons utilisé le test de Bartlett pour vérifier la première. Celui-ci étant significatif pour nos deux échantillons (respectivement,  $\chi^2(105) = 1838.66, p < .001$  et  $\chi^2(105) = 1746.80, p < .001$ ), nous pouvons considérer que les matrices de corrélations observées divergent d'une matrice théorique nulle. Les données sont donc adaptées pour une factorisation par AFE (Analyse Factorielle Exploratoire). L'adéquation de nos échantillons, évaluée par l'indice KMO, est considérée dans le cas présent, comme étant très bon (respectivement, KMO = .92 et KMO = .91). Ces deux tests nous indiquent que les données ont une structure corrélacionnelle propice à l'AFE.

#### 8.2.8 Analyse factorielle exploratoire

La condition de normalité n'étant pas respectée dans notre échantillon, nous avons réalisé une factorisation par axe principal avec une rotation oblique. La méthode d'extraction de l'AFE par axe principal a aussi été utilisée (Conway et Huffcutt, 2003), car la nature du *leadership d'empowerment* était présumée multifactorielle (Amundsen et Martinsen, 2014). De même, une rotation oblique *promax* ( $kappa = 4$ ) a été choisie, car les facteurs étaient supposément corrélés entre eux. Trois différentes méthodes ont été mises en œuvre afin de déterminer le nombre de facteurs adéquats à conserver. Les méthodes par analyse parallèle, sur la valeur propre initiale et sur l'identification du point d'inflexion lors de l'analyse du tracé d'effondrement, nous signalent, toutes, l'existence d'une structure à deux facteurs latents. Nous orientons la suite de nos analyses avec ce présupposé. Nous avons réalisé une extraction par axes principaux pour factoriser les données. Nous avons limité, lors de l'analyse, la présentation des items à ceux qui saturaient à minimum à .40 sur un facteur avec une communauté supérieure à .20 (Tabachnick et Fidell, 2007). Une saturation à .30 (Peterson, 2000) est le minimum requis pour conserver un item, en revanche le seuil de .40 paraît plus acceptable (Hinkin, 1998). Hair

et al. (2009) estiment que ce seuil doit être choisi en fonction de la taille de l'échantillon et recommandent un seuil de .40 pour un échantillon de 200 individus. De plus, tous les items complexes ayant une différence de saturation de moins de .20 avec un autre facteur doivent être supprimés de l'analyse (Howard, 2016).

Le Tableau 7 présente les poids factoriels, le degré d'unicité des items mis en évidence lors de l'analyse factorielle exploratoire ainsi que les valeurs propres et le pourcentage d'explication de la variance pour chaque facteur. Le premier facteur, composé de 12 items, reflète ce qu'Amundsen et Martinsen (2014) appellent le soutien à l'autonomie. Il s'agit du degré auquel un manager fournit de l'autonomie à ses collaborateurs par la délégation, la coordination et le partage de l'information, favorise la prise d'initiative, oriente le travail en direction des objectifs, inspire et soutient l'efficacité. Le facteur 2, composé de six items, reflète le soutien que donne le manager aux collaborateurs pour se développer en les guidant ou en leur montrant l'exemple pour être plus efficace dans leur travail. Le facteur 1 ( $\alpha = .93$ ) et le facteur 2 ( $\alpha = .90$ ) montrent une bonne cohérence interne. L'alpha de Cronbach global pour les 18 items montre aussi une très bonne cohérence ( $\alpha = .94$ ). Dans le but d'évaluer la validité interne de cette échelle, nous avons mesuré le coefficient de corrélation entre les deux facteurs identifiés. Celui-ci nous indique une corrélation positive et significative ( $r = .68, p < .001$ ). Amundsen et Martinsen (2014) reportent, quant à eux, une corrélation de  $r = .72, p < .001$ . Cette corrélation suggère qu'il existe un chevauchement entre les deux dimensions. Cela laisse supposer de la pertinence d'un construit agrégeant ces deux dimensions.

**Tableau 7.** Poids factoriels obtenus lors de l'analyse factorielle exploratoire et coefficient alpha des facteurs identifiés

n°	Facteurs		Unicité	
	1	2		
Facteur 1 ( $\alpha = .93$ )				
1.	Déléguer 1	<b>.528</b>	.029	.702
2.	Déléguer 2	<b>.812</b>	-.184	.490
3.	Déléguer 3	<b>.804</b>	-.268	.545
4.	Initiative 1	<b>.714</b>	.130	.359
5.	Initiative 2	<b>.736</b>	.105	.353
6.	Objectif 1	<b>.511</b>	.159	.614
7.	Objectif 2	<b>.579</b>	.256	.417
8.	Soutien 1	<b>.536</b>	.333	.382
9.	Soutien 2	<b>.611</b>	.278	.366
10.	Soutien 3	<b>.679</b>	.259	.257
11.	Inspirer	<b>.592</b>	.239	.419
12.	Coordonner	<b>.547</b>	.196	.531

Facteur 2 ( $\alpha = .90$ )				
13.	Modeler 1	.147	<b>.710</b>	.346
14.	Modeler 2	-.138	<b>.801</b>	.474
15.	Modeler 3	-.049	<b>.821</b>	.372
16.	Guider 1	-.010	<b>.833</b>	.315
17.	Guider 2	.112	<b>.731</b>	.352
18.	Guider 3	.018	<b>.816</b>	.316
% de variance expliquée		67 %	60 %	

Note. N = 184. Les poids factoriels supérieurs à .40 sont indiqués en gras.

### 8.2.9 Analyse factorielle confirmatoire (AFC)

L'unicité du *leadership d'empowerment* a été testée en contraignant les items à saturer sur un unique facteur. Ce modèle révèle une très mauvaise adéquation avec les données. Par ailleurs, nous avons testé le modèle établi lors de l'AFE par une deuxième AFC. Ce modèle hypothétique révèle un ajustement médiocre à faible avec les données. Cependant, les indices de modification, indiqués par le logiciel STATA 16/IC, suggèrent que le modèle peut être amélioré en prenant en compte les covariances interitems. Nous n'avons pris en considération que les covariances interitems remplissant quatre conditions, à savoir : un Indice de Modification supérieur à 3.84, un résidu observé dans la matrice de corrélation, supérieur à .10, une forte corrélation significative interitems et des covariances théoriquement explicables. Il s'agit alors de huit paires d'items qui respectent ces conditions. Les erreurs de corrélation estimée sont toutes significatives. Nous avons tout de même vérifié si ces erreurs apparaissaient dans la matrice de corrélation de l'échantillon utilisé initialement pour réaliser l'AFE. L'analyse de la matrice de corrélation de l'échantillon 1 nous indique que toutes ces paires d'items sont positivement et fortement corrélées ( $p < .001$ ). Un examen des poids factoriels standardisés montre que tous les items ont un poids significatif (de .39 à .86,  $p < .001$ ) sur leur facteur latent respectif. La corrélation entre les deux facteurs latents est de .82,  $p < .001$ , (95 % CI [.74–.90]). L'intervalle de confiance généré par la procédure *bootstrap* (1000) n'inclut pas le point d'unicité, ce qui nous permet de conclure en faveur de la validité discriminante entre ces deux variables latentes (Anderson et Gerbing, 1988). Les résultats des indices d'ajustement des différents modèles sont présentés dans le Tableau 8.

**Tableau 8. Indices d'ajustement des modèles concurrents**

Modèles	$\chi^2$	dl	$\chi^2/df$	B-S p	CFI	TLI	RMSEA (CI)	SRMR (CD)	AVE
1 facteur	702.90	135	4.21	.001	.756	.723	.151 (.140–.162)	.086 (.952)	.481
2 facteurs	491.96	134	3.67	.001	.846	.824	.120 (.109–.132)	.071 (.991)	.512  .590
2 facteurs <sup>a</sup>	229.44	126	1.82	.001	.956	.946	.067 (.053–.080)	.049 (.983)	.503  .557

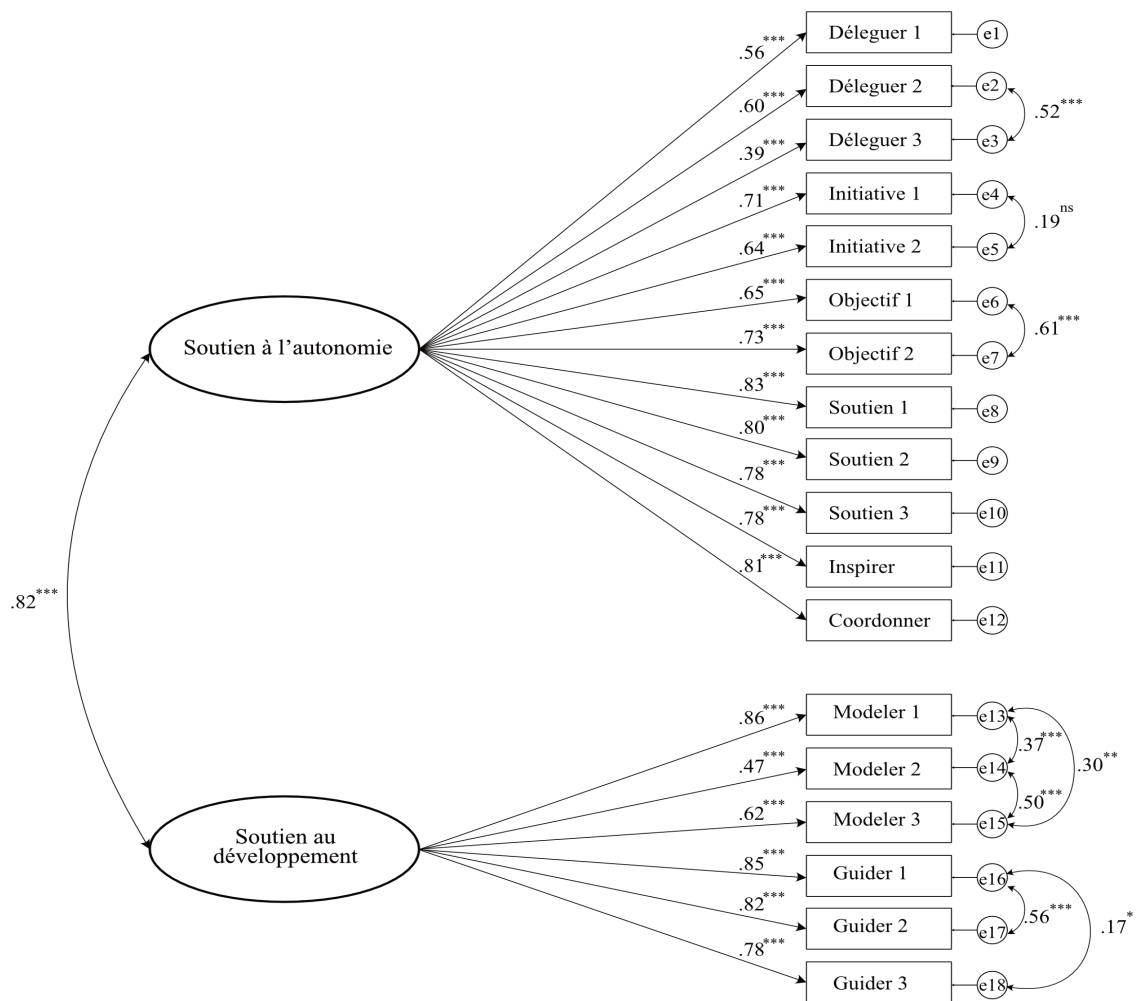
Note. N = 185. \*\*\* $p < .001$ .

<sup>a</sup> 8 paramètres de covariation ont été ajoutés au modèle à 2 facteurs

Le modèle final montre des indices d'ajustement tout à fait acceptables. Le CFI et le TLI sont deux indices d'ajustement incrémentiel qui témoignent d'un très bon ajustement du modèle aux données lorsqu'ils sont supérieurs à .95. Selon Pituch et Stevens (2016), ils indiquent un ajustement acceptable lorsque leurs valeurs sont égales ou supérieures à .90. Le SRMR est quant à lui considéré comme un indice acceptable lorsque sa valeur est comprise entre .05 et .10. Le RMSEA indique un bon ajustement des données quand sa valeur est inférieure à .05 et un ajustement acceptable entre .05 et .08 (Pituch et Stevens, 2016). Les coefficients alpha de Cronbach sont estimés à .92 pour le facteur 1 et à .89 pour le facteur 2. Nous pouvons donc considérer que notre modèle s'ajuste de façon acceptable aux données. La Figure 26 indique le modèle final de la structure factorielle après l'analyse factorielle confirmatoire.



Figure 26. Modèle final de 18 items à 2 facteurs de l'adaptation française de l'échelle de leadership d'empowerment



Note. \* =  $p < .05$  ; \*\* =  $p < .01$  ; \*\*\* =  $p < .001$

### 8.3 Étude 2B : Vérification des qualités psychométriques de l'instrument

Cette étude a pour objectif de vérifier les qualités psychométriques de la version française de l'échelle de *leadership d'empowerment*. Amundsen et Martinsen (2014) ont testé les liens existants entre leur outil et l'*empowerment* psychologique, le *LMX* (*Leader-Member Exchange*), la satisfaction au travail, la créativité et l'intérêt général envers la communauté. Ils trouvent une influence prédictive et significative du *leadership* sur toutes ces dimensions. En effet, l'*empowerment* psychologique et le *leadership d'empowerment* semblent partager un socle commun : la motivation intrinsèque (Deci et Ryan, 1985). Thomas et Velthouse (1990)

définissent l'*empowerment* comme l'expérience même de motivation intrinsèque dans le travail. L'*empowerment* a aussi été identifié comme un médiateur des mécanismes entre le *leadership d'empowerment* d'un côté et la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation de l'autre (Konczak et al. 2000). Il est alors raisonnable de proposer l'hypothèse que ces variables entretiennent des liens étroits. Plusieurs études éclairent la relation entre le *leadership d'empowerment*, la satisfaction au travail et la créativité (Amundsen et Martinsen, 2015 ; Vecchio et al., 2010). Ces études indiquent que les managers qui partagent le pouvoir et la prise de décisions avec leurs collaborateurs créent les conditions nécessaires au développement de la satisfaction au travail et de la performance. Le *LMX* peut être considéré comme un style de *leadership* à part entière, qui présente plusieurs similarités conceptuelles avec le *leadership d'empowerment* (Kim et al., 2018). Les deux soutiennent l'objectif d'améliorer la qualité de la relation avec les collaborateurs. La qualité de la relation entre le manager et ses collaborateurs semble donc être un élément important du *leadership d'empowerment* (Amundsen et Martinsen, 2014) et reste un sujet d'actualité dans les différentes approches théoriques du *leadership*.

Pour cette étude, nous faisons donc les hypothèses que le *leadership d'empowerment*, la sous-échelle de soutien à l'autonomie et de soutien au développement sont positivement corrélés à l'*empowerment* psychologique (respectivement H1a, H1b, H1c), à la satisfaction au travail (respectivement H2a, H2b, H2c), au *LMX* (H3a, H3b, H3c) et aux comportements d'innovation (respectivement H4a, H4b et H4c). Le **Tableau 9** propose un récapitulatif des hypothèses de l'étude 2B.

**Tableau 9.** Récapitulatif des hypothèses de l'étude 2B

n°	Hypothèses
H1a	Le <i>leadership d'empowerment</i> est positivement corrélé à l' <i>empowerment</i> psychologique
H1b	Le soutien à l'autonomie est positivement corrélé à l' <i>empowerment</i> psychologique
H1c	Le soutien au développement est positivement corrélé à l' <i>empowerment</i> psychologique
H2a	Le <i>leadership d'empowerment</i> est positivement corrélé à la satisfaction au travail
H2b	Le soutien à l'autonomie est positivement corrélé à la satisfaction au travail
H2c	Le soutien au développement est positivement corrélé à la satisfaction au travail
H3a	Le <i>leadership d'empowerment</i> est positivement corrélé au <i>LMX</i>
H3b	Le soutien à l'autonomie est positivement corrélé au <i>LMX</i>
H3c	Le soutien au développement est positivement corrélé au <i>LMX</i>
H4a	Le <i>leadership d'empowerment</i> est positivement corrélé aux comportements d'innovation organisationnelle
H4b	Le soutien à l'autonomie est positivement corrélé aux comportements d'innovation organisationnelle
H4c	Le soutien au développement est positivement corrélé aux comportements d'innovation organisationnelle

## 8.3.1 Participants et procédure

### 8.3.1.1 Participants

Nous avons ainsi repris notre échantillon total et sélectionné les participants ayant répondu à l'ensemble des items ( $N = 291$ ) afin de vérifier la validité nomologique du *leadership d'empowerment*. Les participants ont donc été recrutés par le même processus détaillé dans l'étude 1. La description sociodémographique de l'échantillon est donc identique à la précédente étude.

### 8.3.1.2 Mesures

Les items utilisés pour mesurer le *leadership d'empowerment* ont été obtenus après un double processus d'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire. L'échelle se base sur l'outil en 18 items développé par Amundsen et Martinsen (2014). Deux sous échelles sont incluses dans cet outil : le soutien à l'autonomie ( $\alpha = .93$ ) et le soutien au développement ( $\alpha = .89$ ). L'ensemble de l'échelle montre une excellente cohérence interne ( $\alpha = .94$ ). Les participants devaient indiquer la fréquence des comportements de *leadership d'empowerment* manifestés par leur manager direct sur une échelle en sept points allant de « jamais » à « toujours ».

L'*empowerment psychologique* a été mesuré avec une version française (Boudrias et al., 2010) de l'instrument original développé par Spreitzer (1995). Cette échelle de mesure est composée de 12 items évaluant le sens donné au travail, le sentiment de compétence, l'autonomie perçue et le sentiment d'impact. Les participants devaient indiquer leur niveau d'accord sur une échelle en cinq points allant de « pas d'accord » à tout à fait d'accord ». Des scores totaux propres aux quatre cognitions : sens ( $\alpha = .88$ ), sentiment de compétence ( $\alpha = .74$ ), autodétermination ( $\alpha = .84$ ) et impact ( $\alpha = .90$ ) ont été mesurés. L'*empowerment psychologique* ayant été reconnu comme étant un concept d'ordre supérieur valide (Seibert et al., 2011), un score global d'*empowerment psychologique* ( $\alpha = .85$ ) a aussi été calculé à partir de la moyenne des scores obtenus dans les 4 cognitions évoquées. Les coefficients alpha de Cronbach relèvent une bonne cohérence interne de l'outil.

La mesure de la **satisfaction au travail** est encore un débat ouvert dans la littérature scientifique. Pour pallier les critiques réalisées sur les différents outils existants, nous avons utilisé deux mesures différentes de la satisfaction au travail. Nous avons, tout d'abord utilisé les figures de Kunin (1955) permettant de mesurer la satisfaction au travail générale grâce à un

unique item. Les participants devaient ainsi répondre sur une échelle en sept points allant de « complètement insatisfait » à « complètement satisfait ». Ensuite, nous avons utilisé l'échelle de satisfaction générale au travail (ESGT) développée par Blais et al. (1993). Les quatre items qui composent l'échelle permettent de mesurer la satisfaction générale au travail grâce à une échelle en sept points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Cette échelle possède une bonne cohérence interne ( $\alpha = .79$ ).

Le **LMX** a été choisi pour évaluer la relation avec l'encadrement. Celui-ci (*Leader-Member Exchange*; Graen et Uhl-bien, 1995) a été mesuré par une version française (Leclerc, 2018 ; Rousseau et al., 2008). L'outil consiste en 7 items mesurant la qualité de la relation entre l'encadrant et ses collaborateurs. Les possibilités de réponses s'échelonnent sur cinq points. L'alpha de Cronbach indique une bonne cohérence interne ( $\alpha = .92$ ).

Les **comportements d'innovation** ont été mesurés par le biais de l'échelle de Janssen (2000), traduite en français par Pohl et Binard (2014). Trois sous-dimensions sont évaluées, à savoir, la génération des idées, la promotion des idées et leur réalisation. Les sous-dimensions sur la génération des idées ( $\alpha = .85$ ), la promotion des idées ( $\alpha = .84$ ) et la réalisation des idées ( $\alpha = .85$ ) montrent aussi une très bonne cohérence interne, comme la totalité de l'échelle ( $\alpha = .93$ ). L'ensemble des items utilisés sont présentés en Annexe 7.

### 8.3.2 Résultats

Avant de vérifier les relations existantes entre le *leadership d'empowerment* et les variables identifiées comme faisant partie de son réseau nomologique, il est nécessaire de vérifier l'influence des variables sociodémographiques. Des analyses ont donc été réalisées afin de voir si l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, le genre et le niveau d'étude avaient une influence sur les scores obtenus à l'échelle d'évaluation du *leadership d'empowerment*. Une analyse de variance nous indique qu'il existe une différence significative dans l'évaluation du *leadership d'empowerment* entre les femmes et les hommes,  $F(1, 289) = 5.49, p < .05$ . Toutefois, considérant la sur-représentativité des femmes dans l'échantillon, nous devons traiter ce résultat avec précaution. Il existe aussi un faible effet de l'âge des répondants sur l'évaluation du *leadership d'empowerment* ( $\beta = -.16, \Delta R^2 = .02, p < .01$ ). En revanche, les analyses ne montrent aucun effet de la catégorie socioprofessionnelle et du niveau d'étude sur l'évaluation du *leadership d'empowerment*.

Les analyses par corrélation indiquent que le leadership d'*empowerment*, ainsi que ses sous-dimensions : le soutien à l'autonomie et le soutien au développement, sont positivement liées à ses antécédents et conséquences connues. En effet, les corrélations présentées dans le Tableau 10 indiquent que la relation avec l'encadrement, la satisfaction au travail, l'*empowerment* psychologique et les comportements d'innovation sont significativement et positivement corrélés au *leadership d'empowerment*. Ces résultats confirment l'ensemble de nos hypothèses.

**Tableau 10.** Matrice de corrélation entre le leadership d'*empowerment*, le LMX, la satisfaction au travail, les comportements d'innovation organisationnels et l'*empowerment* psychologique

	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Leadership d' <i>empowerment</i>	3.82	1.42	<i>(.94)</i>							
2. Soutien à l'autonomie	4.36	1.44	.90***	<i>(.93)</i>						
3. Soutien au développement	3.28	1.65	.93***	.90***	<i>(.89)</i>					
4. LMX	3.15	1.02	.85***	.86***	.70***	<i>(.92)</i>				
5. Satisfaction au travail	4.78	1.34	.49***	.54***	.38***	.52***	<i>(1)</i>			
6. Satisfaction (ESGT)	4.37	1.39	.54***	.57***	.43***	.59***	.73***	<i>(.79)</i>		
7. Empowerment	3.58	.70	.31***	.39***	.20***	.34***	.52***	.56***	<i>(.86)</i>	
8. Innovation	2.88	.95	.32***	.39***	.22***	.32***	.41***	.37***	.55***	<i>(.94)</i>

Note. N = 291. \*\*\* $p < .001$ .

Les coefficients alpha sont présentés en italique sur la diagonale

## 8.4 Discussion

L'objectif de cette étude était de traduire en français et de valider psychométriquement l'échelle de mesure du *leadership d'empowerment* développée par Amundsen et Martinsen (2014). Cet article tente aussi d'apporter une contribution sur la conceptualisation théorique du concept de *leadership d'empowerment* dans le périmètre de la psychologie organisationnelle francophone.

Les résultats concernant la structure interne des dimensions mesurées par l'échelle de *leadership d'empowerment* peuvent d'abord être discutés. Le soutien à l'autonomie et le soutien au développement manifestent des coefficients alpha supérieurs à .89, ce qui correspond à une bonne cohérence interne. Ces résultats sont similaires avec les coefficients alpha obtenus par Amundsen et Martinsen (2014), qui indiquent une bonne cohérence interne pour les deux sous-échelles ( $\alpha > .91$ ). L'échelle dans sa globalité fait aussi état d'une cohérence interne

satisfaisante ( $\alpha = .94$ ). Quant à la structure factorielle, l'hypothèse avancée est confirmée. En effet, une structure factorielle en deux facteurs apparaît être la plus cohérente d'après l'analyse factorielle exploratoire. L'analyse propose des poids factoriels des items légèrement inférieurs à ceux identifiés dans la validation de l'échelle originale. Ces résultats peuvent être expliqués, en partie, par un hypothétique effet de la culture. En effet, de nombreuses recherches discutent de l'impact de la culture sur le *leadership* et des attentes qu'ont les salariés sur les caractéristiques et les comportements de leurs managers (Schermerhorn et Bond, 1997 ; Hanges et al., 2016). La structure factorielle en deux facteurs s'ajuste de façon acceptable au modèle théorique proposé. À l'exception du chi-carré, tous les autres indices pris en considération (CFI, TLI, RMSEA, SRMR) sont jugés comme étant acceptables. Nous pouvons donc conclure que la version traduite et adaptée de l'instrument possède une équivalence structurelle avec la version originale d'Amundsen et Martinsen (2014). L'analyse propose ainsi deux facteurs : le soutien à l'autonomie et le soutien au développement. Finalement, la corrélation factorielle entre les deux facteurs est de même magnitude et de même signe que celle obtenue par Amundsen et Martinsen (2014). Le soutien à l'autonomie et le soutien au développement sont, dans notre cas, positivement corrélés ( $r = .82, p < .001$ ). Amundsen et Martinsen (2014) identifient une corrélation de  $r = .72, p < .001$  entre ces deux facteurs. Cela laisse supposer que ces facteurs partagent des similarités qu'il serait intéressant de questionner dans de futures recherches.

La première dimension du *leadership d'empowerment*, le soutien à l'autonomie, fait référence aux différents comportements d'un manager dont les objectifs sont d'influencer les possibilités et la motivation des salariés à exercer leur travail de façon autonome. Le soutien au développement, quant à lui, s'attache beaucoup plus aux comportements dont l'objectif est d'influencer l'apprentissage et le développement continu des collaborateurs, mais dont l'objectif secondaire reste la réalisation autonome du travail. Ces dimensions du *leadership d'empowerment* portent donc toutes les deux un intérêt manifeste du manager pour la motivation et le développement de ses collaborateurs de manière autonome dans le cadre des objectifs et stratégies de l'organisation. En ce sens, les deux dimensions du *leadership d'empowerment* sont conceptuellement liées à la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985). Les individus sont intrinsèquement motivés lorsque leurs besoins de compétences, d'autonomie et de relations sont satisfaits. Le contentement de ces besoins est tout à fait congruent avec les objectifs recherchés par les comportements de *leadership d'empowerment* identifiés par Amundsen et Martinsen (2014).

Le *leadership d'empowerment*, dans le cas présent, semble n'être que modérément lié à l'*empowerment* psychologique comparativement aux résultats trouvés par Amundsen et Martinsen (2014). Cependant, nos résultats sont sensiblement similaires à ceux obtenus par Migneault (2006). Ces résultats pourraient s'expliquer par un biais d'échantillonnage ou un effet de culture. En effet, des recherches montrent que les outils de mesures sont soumis à une influence de la culture (Douglas et Craig, 1983). Il serait intéressant de réaliser des recherches plus précises, tout d'abord avec un échantillon plus important, mais aussi en incluant une mesure des manifestations comportementales de l'*empowerment* psychologique. Le *leadership d'empowerment* apparaît dans la littérature anglo-saxonne (Ahearne et al., 2005 ; Arnold et al., 2000 ; Konczak et al., 2000), mais aussi francophone (Sinclair et al., 2014) comme un concept fondamental susceptible de favoriser l'*empowerment* psychologique, la motivation et l'engagement des salariés dans les organisations. Il est aussi identifié comme un précurseur de la satisfaction au travail, de la créativité et d'une bonne relation avec l'encadrement chez le salarié. Nos résultats indiquent que l'adaptation française de l'échelle d'Amundsen et Martinsen (2014) montre une relation significative avec l'ensemble de ces variables. Ces résultats confirment nos hypothèses et tendent à justifier l'équivalence de notre adaptation avec l'échelle originale.

Cependant, il convient de noter quelques limites. D'un point de vue méthodologique, notre échantillon est majoritairement constitué de femmes. Par conséquent, il est nécessaire de confirmer nos résultats avec une population plus hétérogène. Ensuite, nous pouvons discuter de la stabilité temporelle de l'outil. Celle-ci n'a pas été testée. Il serait nécessaire de pallier cette limite par une méthodologie de test-retest sur différents intervalles de temps au sein d'organisations françaises. Nous proposons maintenant quelques directions à envisager pour de futures recherches. Tout d'abord, le *leadership d'empowerment* est revendiqué comme un style de *leadership* bien distinct des autres styles discutés dans la littérature scientifique. Il serait utile de confirmer cette hypothèse avec l'échelle d'Amundsen et Martinsen (2014). Il s'agirait alors de comparer les autres styles de *leadership* développés dans la littérature (transactionnel et transformationnel, par exemple) avec notre échelle. Ces recherches permettraient de mettre en lumière les chevauchements existants entre ces différents concepts et favoriseraient une meilleure compréhension de la conceptualisation de ces derniers. Nous pouvons faire la même remarque concernant la conceptualisation du *leadership d'empowerment*. La littérature sur la mesure du *leadership d'empowerment* s'est beaucoup développée depuis le début du siècle. Les mesures existantes développent des sous-dimensions sensiblement différentes. Il conviendrait

de faire un état des lieux de ces mesures et de leurs chevauchements théoriques et conceptuels dans un contexte francophone.



## Résumé du chapitre 8

\* \* \*

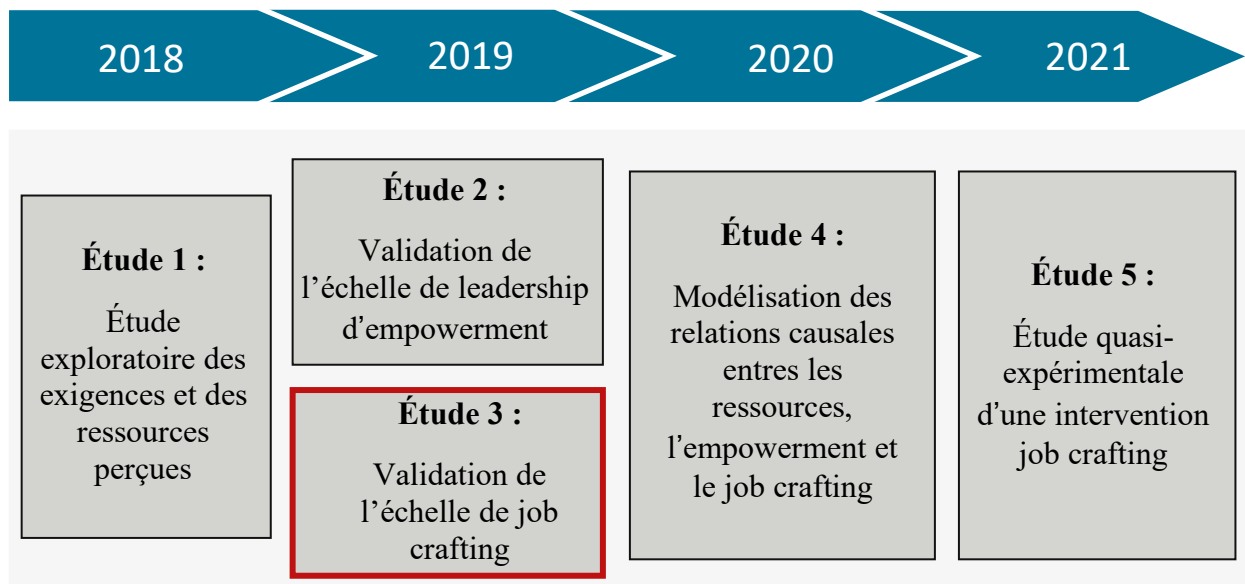
Ce chapitre présentait une traduction et une validation de l'échelle de leadership d'*empowerment* développée par Amundsen et Martinsen (2014).

Dans cette optique, l'instrument a été administré à deux échantillons indépendants de salariés français. La première étude a été réalisée auprès de deux échantillons distincts (n = 184, n = 185) pour explorer puis confirmer la structure factorielle de l'instrument. Une seconde étude (N = 291) a été réalisée afin de vérifier les qualités psychométriques de l'instrument. Des analyses par corrélation ont été réalisées entre notre outil, le LMX, la satisfaction au travail, les comportements innovants et l'*empowerment* psychologique. Les résultats indiquent, tout d'abord, que l'instrument francophone présente une structure factorielle bidimensionnelle conforme à la conceptualisation d'Amundsen et Martinsen (2014). L'échelle est alors composée de 18 items qui mesurent deux sous-dimensions : le soutien à l'autonomie et le soutien au développement. Ensuite, nos résultats indiquent que la mesure francophone du *leadership d'empowerment* est significativement et positivement liée à des conséquences faisant partie de son réseau d'antécédents et de conséquences connu.

\* \* \*

# Chapitre 9. Étude 3 - French adaptation of the Job Crafting Scale: The job Demands-Resources Perspective.

Figure 27. Chronologie de la thèse : étude 3



This study was the subject of a scientific article written by Matthis Ravelonarivo, Valentina Dolce, Costanza Puppo and Philippe Sarnin. It was submitted in the Canadian Journal of Behavioural Science. The first author designed the research plan, collected and analysed the data, and wrote the first draft of the article. The co-authors verified the statistical analyses and contributed to the final article.

## 9.1 Introduction

Job crafting (JC) based on the Job Demands-Resources theory (JD-R; Petrou et al., 2012) is defined as “self-initiated behaviors of employees to make actual changes in their level of job demands or job resources” (Tims et al., 2012, p. 174). These behaviors can be focused on several dimensions. They can be implemented to i) seek structural job resources (e.g., looking for opportunities to learn new things); ii) acquire social job resources (e.g., asking for feedback); iii) seek job challenges (e.g., engaging in new projects or training) or iv) reduce the job demands (e.g., simplifying work procedures).

The present study adopted the conceptualization of JC framed in the JD-R theory (Demerouti et al., 2001; Xanthopoulou et al., 2007). In line with this, two categories of work conditions exist: demands and resources. The first category refers to the physical, psychological, social, and organizational aspects of work that require skills, physical and/or mental efforts that imply costs for the individual (Demerouti et al., 2001). Instead, resources represent the characteristics that make it possible to cope with the constraints and high demands of the work (Bakker & Demerouti, 2007). Tims and Bakker (2010) suggested that employees implement JC behaviors when they perceive an imbalance between their job demands and job resources. Tims et al. (2012) operationalized JC as self-initiated job remodeling behaviors to increase resources and reduce hindering demands. Their instrument is based on four dimensions: (a) increasing structural job resources (ISTR) (b) increasing social job resources (ISOR) (c) increasing challenging job demands (ICD) and (d) decreasing hindering job demands (DHD). Approach JC includes these first three dimensions identified by Tims et al. (2012), which “involves effortful and directed actions to seek positive aspects of work” (Zhang & Parker, 2019, p. 130). Moreover, avoidance JC coincides with the DHD dimension. For the current study, we distinguished approach JC from avoidance JC as suggested by Zhang and Parker (2018).

This JC conceptualization is based on the main hypothesis of the Conservation of Resources theory (COR theory; Hobfoll, 1989) which assumes that individuals actively try to keep, protect

and accumulate resources to face threats to their well-being. These resources are not exclusively linked to working conditions and refer to a broader concept of resources. In order to provide taxonomy of all possible resources, Lee et al. (2020) recently classified them into five different categories: organizational resources, social resources, job resources, home resources, and personal resources. Scholars showed that some of these resources are negatively related to burnout (e.g., Tims et al., 2013) and positively associated with growth, learning, personal development, motivation, psychological energy, well-being, job satisfaction, and work engagement (Schaufeli & Bakker, 2004; Tims et al., 2013; Xanthopoulou et al., 2007). In this regard, JC behaviors seem useful since individuals can facilitate changes in the level of job resources or job demands. Indeed, these behaviors fuel a process of sustaining and supplementing resources, providing the opportunity to engage individuals in a positive resource gain spiral as assumed by Hobfoll (2011).

This article aims to validate the JC scale involving a sample of French employees. For this purpose, the study verifies the four-factor structure of the scale by carrying out confirmatory factor analysis (CFA). Secondly, analyses were performed to verify the criterion validity. We therefore looked for a relationship between JC and some variables that have been recently studied in the literature (e.g., Matsuo, 2019; Tims et al., 2012; Van den Heuvel et al., 2015).

In particular, Matsuo (2019) assumed that JC dimensions have a positive and significant influence on psychological empowerment by developing the feeling of greater control over one's work. Therefore, we formulated the first hypothesis as follows:

Hypothesis 1. Psychological empowerment a) positively correlates with approach JC and b) negatively correlates with avoidance JC.

Furthermore, JC can be considered as a form of proactive self-initiative behaviors (Rudolph et al., 2017) that can improve the employee's work context and job characteristics. Following this conceptualization, JC allows innovations to be introduced through interactions at work (Xu et al., 2019). Indeed, many studies assumed significant relationships between JC on the one hand, and innovation (Xu et al., 2019), creativity (Demerouti et al., 2015), and innovation climate (Mäkikangas et al., 2016) on the other hand. Thus, we also hypothesized that:

Hypothesis 2. Organizational innovative behaviors a) positively correlate with approach JC and b) negatively correlate with avoidance JC.

In line with studies on organizational innovative behaviors and psychological empowerment, other recent research has focused on the significant relationship between JC and work engagement (Bakker et al., 2011). Consequently, we also explored this relationship.

Hypothesis 3. Work engagement a) positively correlates with approach JC and b) negatively correlates with avoidance JC.

Furthermore, in line with previous studies (Van den Heuvel et al., 2015), we investigated the hypothetical relationship between JC and Leader-Member-Exchange (LMX; Scandura and Graen, 1984). LMX refers to the quality of the manager – employee relationship.

Hypothesis 4. LMX a) positively correlates with approach JC and b) negatively correlates with avoidance JC.

Academic research also attempts to explain JC behaviors through individual factors such as personality (Bakker et al., 2012). Therefore, as proposed by Tims et al. (2012), we assumed a significant relationship between JC and proactive personality.

Hypothesis 5. Proactive personality a) positively correlates with approach JC and b) negatively correlates with avoidance JC.

Lastly, based on the existing literature, we assume that empowerment, engagement, and innovative behavior are outcomes of JC. Alternatively, we suggest that proactive personality and LMX are JC predictors.

## **9.2 Methods**

### **9.2.1 Participants and procedure**

A total of 345 workers participated in the study. The average age of the sample was 36 years ( $SD = 10.3$ ). The sample comprised 52.2% women and 27.5% men (20.3% did not wish to answer this question). The scale was translated from English into French using a double-blinded technique. The sample was recruited through the administration of an online questionnaire using various professional social networks between September 2019 and December 2019. The inclusion criteria for the data analysis were as follows: at least 18 years of age, currently employed, and of French nationality. This study was carried out in accordance with the Helsinki Declaration (World Medical Association, 2001). The adopted procedures were not likely to threaten the participants' psychological or social well-being – hence no further ethical approval was required. Anonymity was ensured; participation was voluntary, and no reward was associated to it. Informed consent before enrolment was mandatory. We assured all participants that there were no right or wrong answers, only answers which reflected

their points of view. For all sections of the questionnaire, an introduction statement was included to inform participants about the type of request.

## 9.2.2 Measures

**Job Crafting** was measured using the original 21-items from Tims et al. (2012). Four dimensions define the factor structure of this scale: ISTR, ISOR, ICD, and DHD. A five-point scale ranging from “do not agree at all” to “completely agree” was adopted.

*Psychological empowerment* was measured using 12-items from the French adaptation (Boudrias et al., 2010) of the original instrument developed by Spreitzer (1995). The scale consists of four dimensions: meaning, feeling of competence, self-determination and impact. Participants had to indicate the degree to which they agreed using a five-point scale ranging from “do not agree” to “completely agree”.

**Leader-member exchange** was measured using a version of the original scale (Graen & Uhl-bien, 1995) translated into French (Leclerc, 2018; Rousseau et al., 2008). The tool consisted of seven items measuring the quality of the relationship between the supervisor and their subordinates using a five-point Likert scale.

**Innovative behaviors** were measured via nine items on the five-point scale ranging from “never” to “always” using the Janssen’s (2000) scale, translated into French by Pohl and Binard (2014). Three sub-dimensions were evaluated: idea generation, idea promotion and idea implementation.

**Proactive personality** was measured via 17 items using the French translation and validation of the Crant and Bateman scale (1993) developed by Jore (2012). Participants had to position themselves on a five-point scale ranging from “do not agree at all” to “completely agree”.

**Work engagement** was measured using a French validation of the UEWS-9 (Utrecht Work Engagement Scale) by Schaufeli and Bakker (2003) translated and validated in French by Zecca et al. (2015). This nine-item scale is a short version of the original 17-item scale. Three engagement dimensions were evaluated: absorption, dedication and vigor. Participants had to position themselves on a five-point scale ranging from “never” to “every day”.

## 9.2.3 Data analysis

Confirmatory factor analysis (CFA) was performed, using the total sample (N=345), in order to verify the factor structure of the scale. Then, after excluding missing cases (n=60), we

verified that the characteristics of the selected sample did not differ from the larger one. We performed Spearman correlations to establish possible relationships between control variables (age, gender, and social-professional status), nomological variables and JC scores. In addition, multiple and linear regressions were performed. All analyses were conducted using STATA 16/IC software (StataCorp, 2019). Our analyses were conducted using bootstrap resampling (1000).

## 9.3 Results

### 9.3.1 Confirmatory factor analysis

To verify the model’s goodness of fit, different factor models were tested as shown in **Table 11**. Firstly, we forced the items to saturate on a single factor; this constrained one-factor model did not fit well with the data. We then tested the original four-factor model that shows a better fit. In addition, post-hoc analysis suggests that this last model can be improved by considering inter-item covariances. We only considered the inter-item covariances that satisfy four conditions: a Modification Index greater than 3.84, an observed residual in the correlation matrix greater than .10, a strong significant inter-item correlation, and theoretically explainable covariances. Thus, the DHD 1 - DHD 2 (MI = 31.9) and ISOR 1 - ISOR 3 (MI = 25.04) item pairs satisfied these conditions and were included in model 3. DHD 1 and DHD 2 suggest a reduction in work-related intensity (mentally or emotionally). Moreover, the two ISOR items explicitly refer to the relationship with the manager.

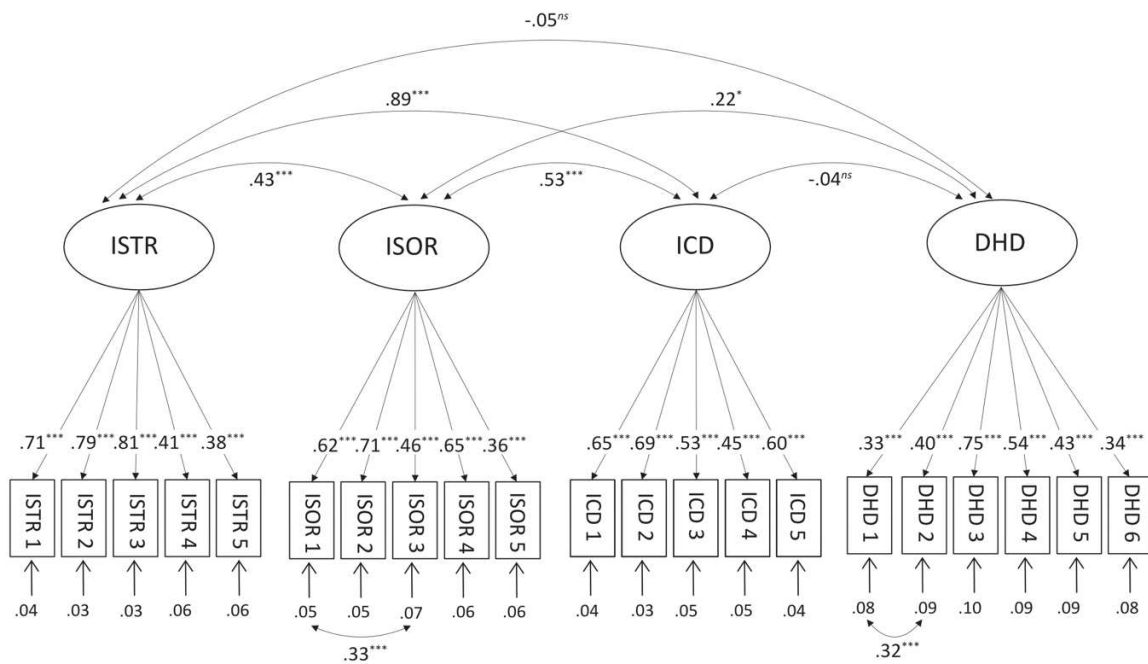
*Table 11. Concurrent model fit indices*

Models	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	B-S p	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	AVE
Model 1 (One-factor)	832.9	189	4.40	.001	0.63	0.58	0.10	0.10	.19
Model 2 (Four-factor)	376.6	183	2.06	.001	0.89	0.87	0.05	0.06	.62 .56 .58 .49
Modified Model 2 (Four-factor with two inter-item covariation parameters)	321.1	181	1.77	.001	0.92	0.91	0.05	0.05	.62 .56 .58 .46

*Note.*  $N = 345$ .  $\chi^2/df$  = normed chi-square. B-S p = bootstrap p-value. CFI = comparative fit index. TLI = Tucker–Lewis index. RMSEA = root-mean-square error of approximation. SRMR = standardized root mean squared residual. AVE = average variance extracted

The modified model 2 shows a better fit compared to the other models. Cronbach's alpha and MacDonal's omega coefficients have been estimated for the four sub-scales (Sijtsma, 2009). As such, ISTR shows good internal reliability ( $\alpha = .74$ ,  $\omega = .77$ ), as does ISOR ( $\alpha = .71$ ,  $\omega = .72$ ) and ICD ( $\alpha = .71$ ,  $\omega = .72$ ). The DHD sub-scale ( $\alpha = .65$ ,  $\omega = .65$ ) shows mediocre internal reliability. The entire scale displays good internal reliability ( $\alpha = .76$ ,  $\omega = .77$ ). The final model is presented in Figure 28.

**Figure 28.** Final 21-item four-factor structural model of the French adaptation of the JC scale from the perspective of the job demands-resources model.



Note. N = 345. ISTR = increasing structural job resources. ISOR = increasing social job resources. ICD = increasing challenging job demands. DHD = decreasing hindering job demands. \* =  $p < .05$ . \*\* =  $p < .01$ ; \*\*\* =  $p < .001$ ; ns =  $p > .05$ .

### 9.3.2 Nomological validity

As shown in Table 12, psychological empowerment (H1a), organizational innovative behaviors (H2a), and proactive personality (H5a) positively correlated with all the approach JC dimensions. On the contrary, for work engagement (H3a) and LMX (H4a), the hypothesized positive correlations between these constructs and the ISOR dimension were not confirmed. Concerning the negative correlation with the DHD dimension, this relationship was only confirmed for psychological empowerment (H1b) and work engagement (H3b). Concerning the



control variables, the analysis showed that they did not correlate with JC except for the “executive” socio-professional category.

**Table 12.** Descriptive statistics, bivariate correlations, and reliabilities.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ISTR												
2. ISOR	.23**											
3. ICD	.67***	.33***										
4. DHD	-.09*	.14 <sup>ns</sup>	-.12 <sup>ns</sup>									
5. PE	.50***	.16**	.42***	-.21*								
6. LMX	.19*	.39***	.16 <sup>ns</sup>	-.10 <sup>ns</sup>	.35***							
7. Organizational innovation	.43***	.21*	.58***	-.09 <sup>ns</sup>	.47***	.17 <sup>ns</sup>						
8. Proactive personality	.42***	.11 <sup>ns</sup>	.45***	-.12 <sup>ns</sup>	.40***	.27***	.45***					
9. Work engagement	.45***	.19 <sup>ns</sup>	.42***	-.25**	.63***	.32***	.39***	.33***				
10. Age	-.01 <sup>ns</sup>	-.19 <sup>ns</sup>	.04 <sup>ns</sup>	-.13 <sup>ns</sup>	.10 <sup>ns</sup>	-.07 <sup>ns</sup>	.11 <sup>ns</sup>	.12 <sup>ns</sup>	.04 <sup>ns</sup>			
11. Gender (1 = female)	-.03 <sup>ns</sup>	-.04 <sup>ns</sup>	-.02 <sup>ns</sup>	.02 <sup>ns</sup>	.12 <sup>ns</sup>	-.03 <sup>ns</sup>	.05 <sup>ns</sup>	.07 <sup>ns</sup>	-.04 <sup>ns</sup>	-.08 <sup>ns</sup>		
12. SPC (1= executive)	.09 <sup>ns</sup>	.07 <sup>ns</sup>	.12 <sup>ns</sup>	-.23**	.14 <sup>ns</sup>	-.05 <sup>ns</sup>	.15 <sup>ns</sup>	.05 <sup>ns</sup>	.00 <sup>ns</sup>	.27***	.06 <sup>ns</sup>	
13. SPC (1= employee)	-.10 <sup>ns</sup>	-.09 <sup>ns</sup>	-.13 <sup>ns</sup>	.18 <sup>ns</sup>	-.20 <sup>ns</sup>	.01 <sup>ns</sup>	-.19 <sup>ns</sup>	-.09 <sup>ns</sup>	-.06 <sup>ns</sup>	-.21*	-.13 <sup>ns</sup>	-.71***
M	3.34	2.23	3.58	3.18	2.93	3.57	3.75	3.90	2.40			
SD	.78	.63	.68	.94	.88	.45	.75	.66	.72			
Cronbach's alpha	.72	.70	.70	.63	.87	.90	.93	.86	.90			
McDonald's omega	.75	.72	.72	.71	.86	.91	.93	.84	.90			

Note. N = 285. ISTR = increasing structural job resources; ISOR = increasing social job resources; ICD = increasing challenging job demands; DHD = decreasing hindering job demands. SPC = Socio-Professional Category. \* =  $p < .05$ . \*\* =  $p < .01$ . \*\*\* =  $p < .001$ . ns =  $p > .05$ .

As highlighted in Table 13, multiple regression analysis showed that empowerment variance is explained by the ISTR and the DHD dimensions. The analysis also indicated that organizational innovative behaviors are exclusively explained by the ICD dimension. Finally, work engagement is explained by all dimensions of JC except for the ISOR.

**Table 13.** Multiple regression effects of JC sub-dimensions on psychological empowerment, organizational innovation, and work engagement.

	Empowerment	Organizational innovation	Work engagement
	$\beta$ [95% BS CI]	$\beta$ [95% BS CI]	$\beta$ [95% BS CI]
ISTR	.41*** [.27 – .57]	.11 <sup>ns</sup> [-.07 – .27]	.34*** [.19 – .51]
ISOR	.05 <sup>ns</sup> [-.05 – .17]	.03 <sup>ns</sup> [-.09 – .15]	.11 <sup>ns</sup> [.00 – .22]
ICD	.10 <sup>ns</sup> [-.02 – .22]	.58*** [.43 – .73]	.15* [.02 – .27]
DHD	-.18*** [-.28 – -.07]	-.03 <sup>ns</sup> [-.17 – .12]	-.26*** [-.39 – -.12]
	$\Delta R^2 = .28$	$\Delta R^2 = .33$	$\Delta R^2 = .27$

Note. N = 285. ISTR = increasing structural job resources. ISOR = increasing social job resources. ICD = increasing challenging job demands. DHD = decreasing hindering job demands. \* =  $p < .05$ . \*\* =  $p < .01$ . \*\*\* =  $p < .001$ . ns =  $p > .05$ .

Finally, as shown in Table 14, simple regression analysis indicated that LMX was positively related to all approach JC dimensions. In contrast, no significant relationship with the DHD dimension was established. Concerning proactive personality, the analysis showed that it is positively and significantly related to the ISTR and ICD dimensions and negatively related to the DHD dimension.

**Table 14.** Individual effects of LMX and proactive personality on JC sub-dimensions.

	ISTR	ISOR	ICD	DHD
	$\beta$ [95% BS CI]	$\beta$ [95% BS CI]	$\beta$ [95% BS CI]	$\beta$ [95% BS CI]
LMX	.14** [.04 – .23]	.30*** [.21 – .39]	.13* [.04 – .23]	-.06 <sup>ns</sup> [-.13 – .02]
$\Delta R^2$	.03	.15	.02	.01
Proactive personality	.62*** [.48 – .78]	.18 <sup>ns</sup> [-.01 – .38]	.79*** [.60 – .97]	-.17* [-.34 – -.01]
$\Delta R^2$	.18	.01	.20	.01

Note. N = 285. ISTR = increasing structural job resources. ISOR = increasing social job resources. ICD = increasing challenging job demands. DHD = decreasing hindering job demands. \* =  $p < .05$ . \*\* =  $p < .01$ ; \*\*\* =  $p < .001$ . ns =  $p > .05$ .

## 9.4 Discussion

Although many researchers as well as companies highlight the need for employees to proactively promote their occupational well-being and organizational performance, no valid French JC measure exists. The present study aimed to translate and then validate, in French, the JC scale developed by Tims et al. (2012), in order to provide a theoretical conceptualization of JC in Francophone organizational psychology.

Consistent with our expectations, the four-factor model (Model 2) proposed by Tims et al. (2012) and our final model (modified Model 2) showed a good fit. Moreover, the alpha and omega coefficients of each of the sub-dimensions ranged from acceptable to good internal reliability. These results are in line with the original tool and various other adaptations (Bakker et al., 2018; Cenciotti et al., 2016).

The analysis also confirmed nomological validity. First of all, gender and age were not significantly correlated with JC, psychological empowerment, innovative behaviors, work engagement and proactive personality. In contrast, the executive socio-professional category significantly and negatively correlated with the DHD dimension. Furthermore, our results showed that the approach JC dimensions (ISTR, ISOR, and ICD) were mostly significantly and

positively associated with the identified nomological network. As expected, avoidance JC (DHD) was negatively associated with empowerment, work engagement and proactive personality. However, the DHD dimension was not significantly associated with LMX and innovative behaviors.

#### 9.4.1 Limitation and research perspectives

The relationships between JC and burnout were not investigated in this study. This limitation provides a potential focus for future research. Moreover, analyses of this nomological network deserve to be extended. As an example, future research should investigate existing relationships between JC and behavioral empowerment (Boudrias & Savoie, 2006). Furthermore, JCS-F might allow researchers to gain greater knowledge about JC antecedents and outcomes. Furthermore, this type of French validated scale could help practitioners to develop JC intervention to foster work engagement, empowerment and innovative behavior. Finally, in line with Wrzesniewski and Dutton's (2001) JC conceptualization, Van Wingerden and Niks (2017) developed an instrument to evaluate perceived opportunities in the adoption of JC behaviors. In future, it could prove useful to develop a similar tool, within the JD-R approach, to identify the critical resources and demands allowing JC behaviors to be promoted. The translation of the job crafting scale items is proposed in Annexe 8.

## Summary of chapter 9

\* \* \*

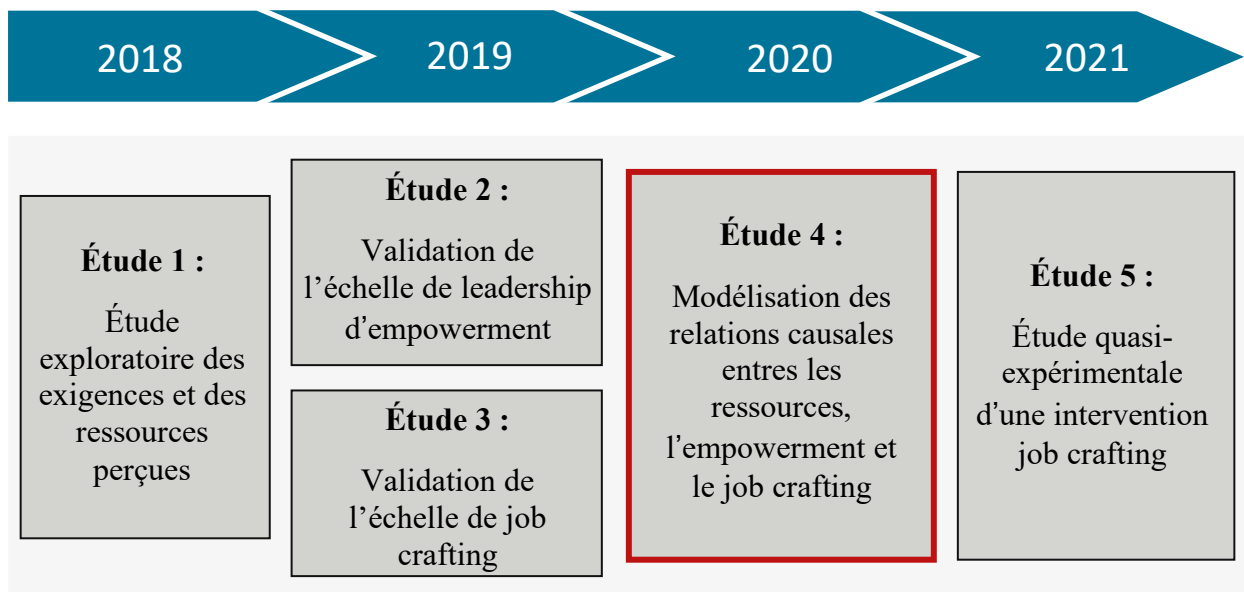
This chapter presented a translation and validation of the job crafting scale developed by Tims et al. (2012).

Job crafting can be seen as a form of proactive behavior in an organizational context. It refers to behaviors that workers can implement to restore the balance between their job demands and the resources they use to cope with them. This study tests the psychometric properties of the French version of the Job crafting scale (JCS-F) originally developed by Tims et al. (2012). To this end, the original scale was translated from English into French and then back-translated by two bilingual translators. Confirmatory factor analysis was carried out to establish the instrument's factor structure. Correlation and regression analyses were subsequently conducted to verify the nomological reliability and validity of the instrument. The results indicate that the JCS-F has a four-factor structure consistent with the conceptualization of Tims et al. (2012). These results suggest that the JCS-F can be used to measure job crafting reliably and validly. In addition, most of the job crafting dimensions are significantly correlated with the following variables: psychological empowerment, leader-member exchange, organizational innovative behaviors, proactive personality and work engagement.

\* \* \*

# Chapitre 10. Étude 4 - Modélisation des relations causales entre l'habilitation psychologique, ses antécédents socio-organisationnels, la performance individuelle et les comportements de job crafting.

Figure 29. Chronologie de la thèse : étude 4



## 10.1 Introduction

Comme nous l'avons mentionné dans l'étude 1, le travail des salariées SNCF de l'ESV TGV RA est marqué par d'importantes exigences socio-organisationnelles et par peu de ressources perçues. Plusieurs études ont montré que ces ressources avaient un effet stimulant sur la croissance, l'apprentissage et le développement personnel (Schaufeli et Bakker, 2004). Elles contribuent à la réalisation des objectifs tout en assurant la motivation et le bien-être des employés (Xanthopoulou et al. 2007). Par exemple, des ressources telles que l'autonomie au travail, le soutien social, le développement d'opportunités au travail et le *feedback* ont tous été associés à des niveaux élevés d'engagement organisationnel, de satisfaction au travail et à de faibles niveaux d'épuisement professionnel (Tims et al., 2013).

L'objectif principal de cette étude est d'examiner les relations qu'entretiennent les ressources et les exigences avec l'habilitation psychologique des employés, mais aussi avec les comportements proactifs au sein de SNCF. Comme il est possible de le constater dans la première étude, ces ressources et exigences perçues peuvent être très nombreuses et diversifiées. Ce résultat est corroboré par Hobfoll et al. (1992). Ces auteurs ont identifié près de 74 ressources différentes. Plus récemment, Lee et al. (2020) ont repéré 216 ressources mentionnées dans la littérature. Du côté des exigences, elles peuvent, elles aussi, prendre des formes très variées (Halbesleben et Buckley, 2004; Demerouti et al., 2001). Chercher à analyser toutes ces variables dans cette étude s'avère être un objectif trop ambitieux. Nous avons donc pris la décision de nous appuyer sur l'étude exploratoire afin de sélectionner les ressources et les contraintes pertinentes pour la population étudiée. Les thèmes intégrateurs de l'étude 1 ont été utilisés afin de définir les ressources que nous avons mobilisées dans cette quatrième étude : la reconnaissance, la justice organisationnelle et le *leadership d'empowerment*. Les efforts extrinsèques et les exigences psychologiques ont été retenus pour analyser les exigences du travail.

Cette étude a été réalisée afin de proposer une modélisation de l'habilitation psychologique, ses antécédents socio-organisationnels, mais aussi ses conséquences attitudinales et comportementales proactives. L'objectif de cette étude quantitative était d'examiner les effets des dimensions du leadership habilitant (soutien à l'autonomie et soutien au développement), de la reconnaissance (pairs, clients et supérieurs), du sentiment de justice (distributive, procédurale et informationnelle) et des exigences contraignantes du travail sur l'habilitation psychologique. L'étude visait aussi à comprendre les liens existants entre l'habilitation

psychologique et les comportements proactifs, notamment à travers les concepts d'habilitation comportementale (performance individuelle *in-role* et *extra-role*) et par les comportements de *job crafting*. Cette modélisation statistique porte un objectif de compréhension en testant le rôle des ressources et des contraintes identifiées sur l'habilitation psychologique et les comportements proactifs dirigés vers le travail. Mais elle soutient aussi un objectif de prédiction afin d'apporter des éléments de compréhension et des pistes d'interventions pour développer l'habilitation psychologique et la proactivité en contexte organisationnel. En ce sens, nous souhaitons identifier les relations causales entre les comportements de *job crafting* et le développement des ressources socio-organisationnelles. Cette piste sera étayée dans le chapitre suivant. D'un point de vue plus pratique, cette étude cherche à répondre aux questionnements posés par la direction de l'établissement quant à la compréhension des facteurs socio-organisationnels qui limitent ou inhibent l'habilitation psychologique et les comportements de proaction. Nous cherchons donc à mettre en perspective les résultats de l'étude précédente avec une méthodologie quantitative.

Le présent chapitre s'organise comme suit. En les étayant par la théorie, nous développerons les hypothèses de cette étude. Ensuite, la méthodologie et les outils utilisés seront présentés. Nous présenterons les résultats des analyses. Enfin, nous terminerons par une discussion de ces résultats.

## **10.2 Cadrage théorique de l'étude et hypothèses**

### **10.2.1 Les ressources socio-organisationnelles et empowerment psychologique**

Comme nous l'avons développé dans la partie théorique de cette thèse, l'habilitation psychologique a fait l'objet de deux grandes conceptions : l'*empowerment* structurel et l'*empowerment* psychologique. Ce système sociostructurel d'*empowerment*, s'il n'est pas intrinsèque à l'*empowerment* psychologique, peut en revanche, avoir une influence sur celui-ci. La littérature scientifique identifie de nombreux facteurs socio-organisationnels ayant une influence sur l'habilitation psychologique. Spreitzer (1995) mettait en évidence que les récompenses et reconnaissances, mais aussi l'accès à l'information en matière de mission et de résultats, étaient des antécédents de l'habilitation psychologique. Plus tard, Migneault et al.

(2009) identifient des liens significatifs entre le soutien des pairs, l'enrichissement des tâches, l'accessibilité aux ressources du travail et les pratiques managériales d'*empowerment* du supérieur direct avec l'habilitation psychologique des employés.

### 10.2.2 Leadership d'empowerment et empowerment psychologique

Sur les plans théoriques et empiriques, il existe de plusieurs recherches qui montrent les liens existants entre les pratiques managériales habilitantes et l'habilitation psychologique des employés (p. ex. Lapointe et Boudrias, 2013 ; Sinclair et al., 2014). Le manager habilitant a tendance à montrer au salarié l'importance de ses contributions sur les résultats de l'équipe et de l'organisation. Ce faisant, il tend à renforcer le sens que l'individu développe vis-à-vis de son travail, mais aussi son sentiment d'impact. Le leader habilitant incite ses collaborateurs à travailler de manière orientée vers les objectifs à atteindre. Il soutient aussi leur efficacité et leurs performances au travail en les incitant à utiliser leurs connaissances et leurs compétences pour atteindre ces objectifs. En ce sens, le manager habilitant manifeste sa confiance dans la capacité de ses collaborateurs à atteindre leurs objectifs. Il développe, ainsi, leur sentiment d'auto-efficacité et d'autodétermination. Enfin, en les guidant vers une meilleure façon de faire leur travail, en leur donnant de l'autorité sur leur travail et un droit à l'initiative, les managers habilitants favorisent, chez leurs collaborateurs, l'expérience d'un plus grand contrôle sur leur travail. Ces éléments nous permettent raisonnablement de faire l'hypothèse que le leadership habilitant influence l'habilitation psychologique des employés. Nous proposons ainsi les hypothèses suivantes :

*H1. Le leadership habilitant est positivement lié à l'habilitation psychologique des collaborateurs.*

*H1a. Le soutien à l'autonomie est positivement lié à l'habilitation psychologique des collaborateurs.*

*H1b. Le soutien au développement est positivement lié à l'habilitation psychologique des collaborateurs.*

### 10.2.3 Reconnaissance et empowerment psychologique

Une autre pratique managériale a fait l'objet d'hypothèses quant à son influence sur le développement de l'habilitation psychologique des collaborateurs : la reconnaissance. En effet,



Sinclair et al. (2014) développent l'idée que la reconnaissance est constituante des pratiques managériales d'habilitation (avec le coaching et la délégation). Dans ce contexte, la reconnaissance se définit comme la capacité des managers à valoriser les performances de ses collaborateurs (Migneault, 2006).

Dans ce travail de thèse, nous reconnaissons aussi l'importance de la prise en compte de cette dimension. Cependant, nous l'envisageons plutôt comme un processus de valorisation du travail et du travailleur à travers différents plans d'interaction. En partant des travaux de Fall (2015) et de Brun et Dugas (2005), il nous semble pertinent, dans notre contexte, de questionner la reconnaissance des pairs et des supérieurs. De plus, dans le cadre d'un emploi en relation de service, la proximité quotidienne avec le client-usager, fait de ce dernier une possible source de reconnaissance qu'il est important de prendre en compte. Les résultats de l'étude 1 confirment cette hypothèse. Ainsi, nous étudierons la reconnaissance perçue des collaborateurs à l'interaction des sources précédemment mentionnées : le client, le supérieur et les collègues. La reconnaissance donnée par l'organisation est aussi un maillon essentiel, en revanche nous l'appréhenderons ultérieurement à travers le concept de justice organisationnelle. Cette approche n'est pas nouvelle, en effet, Brillet et al. (2013) proposent le cadre d'analyse de la justice organisationnelle pour appréhender la reconnaissance perçue.

Avant de formuler les hypothèses d'influence de la reconnaissance sur l'habilitation psychologique des employés, nous cherchons ici à identifier les liens théoriques qui nous permettraient de faire cette hypothèse. Pour Molina (2014), les questions de sens et de reconnaissance sont intrinsèquement liées. Lorient (2011) développe aussi des questionnements sur les liens qui unissent la reconnaissance et le sens. Cependant, il propose une relation bidirectionnelle entre ces deux variables. La reconnaissance serait ainsi un antécédent du sens au travail. Mais il questionne aussi le manque de sens au travail comme antécédent probable au besoin de reconnaissance. Les dimensions « sentiment de compétence » et « impact » de l'*empowerment* peuvent être décrites à la lumière de la théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1976). Considérant ce cadre d'analyse, elles renvoient à la connaissance, pour le collaborateur, des résultats de son travail et de son impact sur les résultats plus globaux de l'entreprise ou de l'équipe. Pour aller dans ce sens, Phaneuf et al. (2010) identifient dans le *feedback*, une pratique permettant de développer un sentiment d'habilitation psychologique chez les employés. La rétroaction est d'ailleurs considérée comme un moyen efficace pour développer le sens au travail (Morin), qui est une des cognitions de l'habilitation psychologique. L'acquisition du sens au travail permet aux employés de connaître l'importance de leur travail

et leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Boudrias, 2004). Cette idée est aussi développée par d'autres recherches portant sur le management habilitant (voir Boudrias et al., 2009 ; Konczak et al., 2000 ; Migneault et al., 2009). Toutes ces recherches maintiennent l'idée que la reconnaissance est un facteur important à prendre en compte pour apprécier l'habilitation des salariés. Nous pouvons raisonnablement faire l'hypothèse que la reconnaissance perçue favorise l'habilitation psychologique des employés. Nous proposons l'hypothèse suivante :

*H2. La reconnaissance perçue est positivement liée à l'habilitation psychologique des collaborateurs.*

Plus précisément nous identifions les sous-hypothèses :

*H2a. La reconnaissance du supérieur est positivement liée à l'habilitation psychologique des collaborateurs.*

*H2b. La reconnaissance des pairs est positivement liée à l'habilitation psychologique des collaborateurs.*

*H2c. La reconnaissance des clients est positivement liée à l'habilitation psychologique des collaborateurs.*

#### 10.2.4 Perceptions de justice et empowerment psychologique

Conceptuellement, nous nous attendons à ce que la justice organisationnelle soit liée à l'habilitation psychologique pour plusieurs raisons. Pour que les individus ressentent un haut niveau d'habilitation psychologique, ils ont besoin de savoir que leur travail atteint les objectifs prescrits et que ce travail est porteur de sens. Ils ont aussi besoin de se sentir compétents et autonomes dans la réalisation de leurs tâches. L'hypothèse d'une relation entre la perception de justice organisationnelle et l'*empowerment* psychologique peut être formulée en prenant appui sur la théorie des besoins multiples de la justice (*Multiple Needs Framework of Justice* ; Cropanzano et al., 2001) ainsi que sur la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2000). En effet, à travers les trois modèles de justice (instrumental, relationnel et des vertus morales), Cropanzano et al. (2001) expliquent que la justice peut satisfaire certains besoins fondamentaux comme le besoin de contrôle, l'estime de soi, le besoin de dignité et le besoin d'appartenance. Ces derniers sont conceptuellement proches des besoins fondamentaux décrits par la théorie de

l'autodétermination de Ryan et Deci (2000). La motivation intrinsèque est la résultante de la satisfaction de ces besoins fondamentaux. L'*empowerment* psychologique étant défini comme une motivation intrinsèque aux tâches (Spreitzer, 1995 ; Thomas et Velthouse, 1990), ces deux cadres théoriques suggèrent que la justice contribue à l'expérience d'*empowerment* par le biais de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Plus spécifiquement, la justice distributive perçue pourrait favoriser le sentiment de compétence des travailleurs en garantissant une répartition équitable des responsabilités, des ressources organisationnelles, sociales et matérielles, mais aussi en répartissant équitablement la reconnaissance au sein de l'organisation. La justice procédurale aurait, elle aussi, un effet sur l'habilitation psychologique des employés en agissant sur le sens, l'autodétermination et l'impact qu'ils ont sur leur travail.

Les salariés ont besoin de sentir que leur travail atteint les objectifs visés, que leurs tâches ont un sens pour eux-mêmes et ils ont également besoin de sentir qu'ils ont les compétences et l'autonomie nécessaires pour réaliser leur travail afin d'éprouver un sentiment d'habilitation psychologique. La perception de justice organisationnelle favorise la perception d'une répartition équitable des responsabilités, des mérites de chacun et des ressources dans l'organisation. Ainsi elle favorise une perception de compétence que l'individu développe à son propos. La justice procédurale et la justice informationnelles impliquent respectivement que les processus décisionnels soient encadrés par des règles spécifiques et que les salariés soient traités justement pendant ces processus de décisions. Ces deux dimensions peuvent favoriser la satisfaction des besoins de dignité et de sens. De plus, la justice procédurale peut faciliter la perception que l'individu possède un contrôle effectif sur son travail en lui permettant de s'exprimer (*voice*) ou bien de contrôler les processus de prise de décision qui le concerne. Enfin, se sentir traité de façon juste dans les rapports interpersonnels et dans l'accès à l'information peut permettre le développement d'un sentiment de reconnaissance. Mais cela peut aussi favoriser la perception d'un plus grand contrôle et d'une meilleure anticipation sur son travail. Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

*H3. La perception de justice organisationnelle est positivement liée à l'habilitation psychologique des collaborateurs.*

Plus précisément, nous identifions les hypothèses :

*H3a. La perception de justice organisationnelle distributive est positivement liée à l'habilitation psychologique des collaborateurs.*

*H3b. La perception de justice organisationnelle procédurale est positivement liée à l'habilitation psychologique des collaborateurs.*

*H3c. La perception de justice organisationnelle informationnelle est positivement liée à l'habilitation psychologique des collaborateurs.*

### 10.2.5 Exigences du travail et ressources socio-organisationnelles

La littérature scientifique a montré que les ressources favorisent l'engagement au travail, mais qu'elles ont aussi un pouvoir réducteur sur les effets négatifs des exigences du travail (Xanthopoulou et al., 2007). Dans les écrits théoriques associés à la littérature sur le modèle JD-R, les ressources sont décrites par leur pouvoir d'atténuation sur les exigences élevées du travail (Bakker et al., 2005). Mais cette relation entre les ressources et les exigences n'est pas uniquement unidirectionnelle. De nombreuses études, soutenues par des données empiriques, vont dans le sens d'une relation bidirectionnelle d'influence négative entre les ressources et les exigences du travail. Nous proposons donc que la perception d'exigences élevées au travail atténue la perception de ressources et nous développons l'hypothèse suivante :

*H4. La perception d'exigences au travail est négativement liée aux ressources socio-organisationnelles perçues.*

Plus précisément nous identifions les hypothèses :

*H4a. La perception des exigences au travail est négativement liée au leadership d'habilitation.*

*H4b. La perception des exigences au travail est négativement liée à la reconnaissance perçue.*

*H4c. La perception des exigences au travail est négativement liée à la perception de justice organisationnelle.*

### 10.2.6 Ressources socio-organisationnelles et comportements proactifs

Les comportements proactifs font référence, à la fois, à un processus orienté vers la production d'objectifs auto générés et le développement de stratégies pour tenter de les atteindre (Parker et al., 2010). En contexte organisationnel, de nombreuses recherches ont montré les conséquences des comportements proactifs sur le développement des comportements innovants (Seibert et al., 2001) et l'amélioration des performances professionnelles (Bakker et al., 2012).

Derrière ces comportements proactifs, nous voyons transparaître la notion de performance, celle de l'individu vis-à-vis de ses tâches, mais aussi la performance globale de l'organisation. Comprendre comment favoriser les comportements proactifs des employés revêt donc une importance théorique, mais surtout pratique (Crant, 2000).

Plusieurs études indiquent que le leadership serait un facteur contextuel important à prendre compte pour expliquer le développement (ou le non-développement) de ce type de comportements. Par exemple, Belschak et Den Hartog (2010) ou Pieterse et al. (2010) ont montré que le soutien et les encouragements du manager sont souvent accompagnés par le développement des comportements proactifs. Nous proposons ainsi l'hypothèse suivante :

*H5. Le leadership habilitant est positivement lié à l'émergence des comportements proactifs.*

Plus précisément, nous proposons :

*H5a. Le leadership habilitant est positivement lié à l'habilitation comportementale.*

*H5b. Le leadership habilitant est positivement lié aux comportements de job crafting.*

La reconnaissance donnée par l'entourage social au travail conforte l'individu sur ses compétences et sa valeur ajoutée. Pour Dubreuil et Forest (2017), la reconnaissance participerait à une amélioration de la performance individuelle et collective au travail. Cette idée est cohérente avec les travaux de Hackman et Oldham (1976) pour qui la pratique du feedback renvoie à l'individu des informations importantes sur les résultats de son travail et participerait, de fait à l'amélioration des performances et au développement d'une forte motivation intrinsèque. Nous pouvons donc raisonnablement poser l'hypothèse suivante :

*H6. La reconnaissance perçue est positivement liée à l'émergence des comportements proactifs.*

Plus précisément, nous proposons :

*H6a. La reconnaissance perçue est positivement liée à l'habilitation comportementale.*

*H6b. La reconnaissance perçue est positivement liée aux comportements de job crafting.*

Fondée sur les théories de l'échange social, la justice organisationnelle serait propice à créer les conditions favorables au contre-don se manifestant, chez les salariés, par des attitudes et des comportements plus positifs en rapport à leur travail et leur emploi (Colquitt et al., 2001). Les perceptions d'une justice organisationnelle tendent à créer un climat d'équité organisationnelle

entre les salariés. Ce climat peut influencer l'engagement des collaborateurs. Lorsque les salariés estiment être traités justement, récompensés et reconnus pour leur travail, mais aussi quand ils estiment que les procédures de prise de décision qui les concernent sont claires, précises et consistantes alors ils auront tendance à être plus engagés dans leur travail et dans la réalisation de leurs objectifs (Wang et al., 2015). Selon Trincado-Munoz et al. (2019), plus les salariés font l'expérience de justice au travail et plus ils souhaitent s'investir davantage pour satisfaire les clients en réalisant, notamment des comportements proactifs dits *extra-role*. Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

*H7. Le sentiment de justice organisationnelle est positivement lié à l'émergence des comportements proactifs.*

Plus précisément, nous proposons :

*H7a. Le sentiment de justice organisationnelle est positivement lié à l'habilitation comportementale.*

*H7b. Le sentiment de justice organisationnelle est positivement lié aux comportements de job crafting.*

### 10.2.7 Empowerment psychologique et comportements proactifs

Plusieurs études indiquent que les salariés ressentant un haut niveau d'habilitation psychologique ont tendance à adopter des comportements proactifs (Chen et al., 2011 ; Chen et al., 2018 ; Coun et al., 2021). Par définition, les salariés habilités se sentent compétents et en capacité d'influencer leur rôle et leur contexte de travail tout en développant le sens de leur activité. En développant ces cognitions, l'individu est davantage motivé à engager des comportements dits *extra-role* et à agir plus proactivement (Spreitzer, 1995). D'autres recherches vont dans le sens de cette idée. Selon Thomas et Velthouse (1990), les salariés habilités sont plus enclins à prendre des initiatives dans leur travail. Enfin, la croyance d'avoir du contrôle sur son travail, que ses propres actions ont un impact direct sur les résultats de l'équipe ou de l'organisation et l'autodétermination des salariés influencent la prise d'initiatives et l'adoption de comportements proactifs (Speier et Frese, 1997).

De fait, nous proposons que les ressources socio-organisationnelles influencent les perceptions qu'ont les employés d'une plus grande liberté au travail, ce qui les motive à ressentir un haut

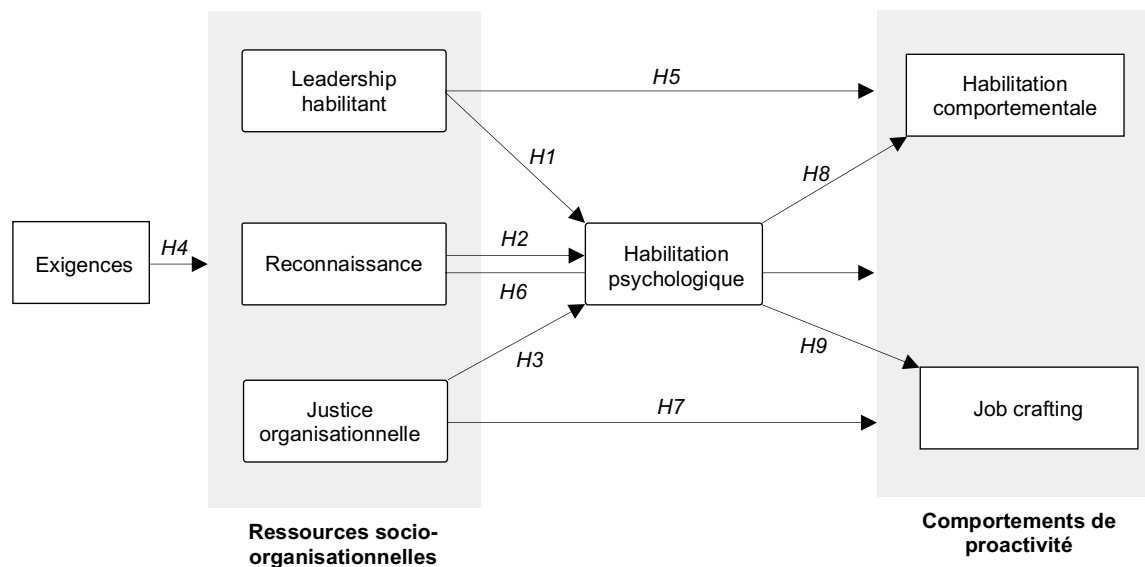
niveau d'habilitation psychologique. À leur tour, les employés sont plus susceptibles de faire preuve d'initiatives et à mettre en place des comportements proactifs au travail. Nous proposons donc les hypothèses suivantes :

*H8. L'habilitation psychologique est positivement liée à l'habilitation comportementale.*

*H9. L'habilitation psychologique est positivement liée aux comportements de job crafting.*

La Figure 30 propose un récapitulatif graphique des hypothèses principales quant aux relations bivariées formulées précédemment.

**Figure 30.** Représentation graphique des principales hypothèses de l'étude.



### 10.2.8 Développement du modèle structural

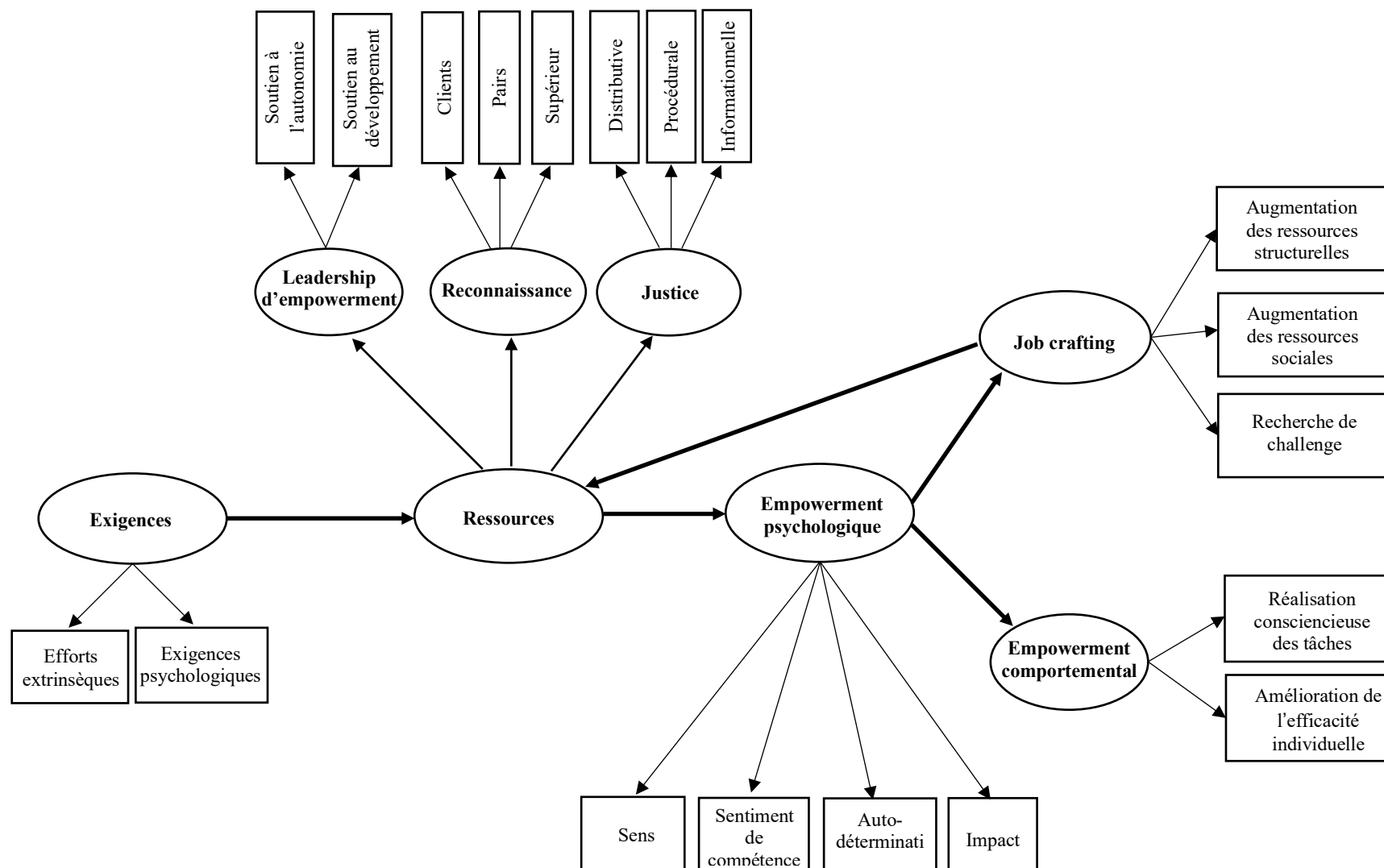
Nous avons présenté précédemment les liens théoriques et les hypothèses sur les relations entre les ressources et les comportements proactifs. En revanche, l'habilitation psychologique peut servir de médiateur entre les influences des facteurs contextuels comme le leadership habilitant, la reconnaissance et la justice perçue d'un côté et les comportements proactifs comme l'habilitation comportementale et les comportements de *job crafting* de l'autre. Les attitudes et les comportements des collaborateurs dépendent au moins en partie des pratiques organisationnelles. Nous proposons l'idée que l'habilitation psychologique intervienne en tant que médiateur dans la relation entre les ressources socio-organisationnelles

perçues et les comportements proactifs. En revanche, avant de poser cette hypothèse, des explications plus détaillées sont nécessaires pour explorer les liens entre l'habilitation psychologique et les comportements proactifs.

Par définition, les salariés habilités se sentent compétents et en capacité d'influencer leur rôle et leur contexte de travail tout en développant le sens de leur activité. En développant ces cognitions, l'individu est plus enclin à engager des comportements dits *extra-role* et à agir proactivement (Spreitzer, 1995). Selon Thomas et Velthouse (1990), les salariés habilités sont plus enclins à prendre des initiatives dans leur travail. De fait, nous proposons que les ressources socio-organisationnelles influencent les perceptions qu'ont les employés d'une plus grande liberté au travail, ce qui les motive à ressentir un haut niveau d'habilitation psychologique. À leur tour, les employés sont plus susceptibles de faire preuve d'initiatives et à mettre en place des comportements proactifs au travail. Mais encore, le *job crafting* est défini comme des comportements que peuvent mettre en place les salariés afin de réguler le niveau et l'intensité des ressources et exigences (Tims et al., 2012). C'est pourquoi notre modèle propose aussi une relation causale hypothétique entre les comportements de *job crafting* et les ressources. À ce propos, nous testerons l'effet médiateur des ressources dans la relation entre le *job crafting* et l'*empowerment* psychologique. Le modèle est présenté dans la Figure 31. Ce dernier est composé de huit variables latentes. L'une d'entre elles est une variable latente de second ordre. Toutes les variables latentes sont composées de deux à quatre variables manifestes. L'ensemble de nos variables latentes prennent une forme réflexive (Simonetto, 2012). Enfin, le modèle est dit « non récursif ». Il incorpore une boucle de rétroaction indirecte entre le *job crafting*, les ressources socio-organisationnelles et l'*empowerment psychologique*. Nous faisons, ici la dernière hypothèse que les ressources socio-organisationnelles soient un médiateur de la relation entre le *job crafting* et l'*empowerment* psychologique des salariés.



**Figure 31.** *Modèle hypothétique en équations structurales des antécédents socio-organisationnels et des conséquences sur le comportement proactif de l'habilitation psychologique.*



## 10.3 Méthodologie

### 10.3.1 Procédure

#### 10.3.1.1 Présentation de l'enquête

Cette démarche s'intégrant dans les travaux de recherche effectués au sein de l'ESV TGV RA, une présentation de l'enquête a été réalisée auprès de son comité de direction en septembre 2019. Cet échange a permis d'expliquer les objectifs de cette enquête : apporter des explications sur les relations causales entre les variables. Mais cette recherche a aussi été construite à visée de prédiction afin de permettre de construire des dispositifs d'intervention favorisant l'habilitation psychologique, les comportements proactifs et l'engagement des collaborateurs. Cette présentation a permis, dans un second temps, de s'accorder sur la stratégie de communication de ce dispositif aux équipes, mais également de réfléchir à la stratégie de mise en œuvre temporelle afin que cette démarche s'articule de façon cohérente avec les événements organisationnels de l'ESV TG RA.

La démarche a aussi été présentée aux élus syndicaux et représentants du personnel de l'ESV TGV RA afin de les rendre acteurs de cette démarche et de leur demander d'être des relais de diffusion auprès des salariés concernés. Enfin, l'ensemble des managers de proximité et des collaborateurs ont été informés du dispositif trois mois avant sa mise en place. Cette communication a été réalisée par l'envoi de mails, d'articles sur le réseau social interne, sur la lettre d'information hebdomadaire et sur le site de l'établissement, mais aussi par une campagne d'affichage sur tous les espaces de travail de l'établissement.

De façon générale, pour le comité de direction, pour le management de proximité, pour les élus syndicaux et tous les collaborateurs de l'établissement, la stratégie principale de la communication reposait sur le pilier de la restitution. Dans de telles conditions de recherche, la restitution n'est pas à considérer comme une étape qui intervient après l'enquête, mais plutôt comme une étape à part entière de celle-ci. Les acteurs de cette recherche attendent une restitution. D'autant plus, que les questionnaires ont le vent en poupe au sein de SNCF. Ces derniers balayent de très nombreux sujets : qualité de vie au travail, bien-être, amélioration continue et la participation aux programmes du groupe SNCF. En revanche, les collaborateurs critiquent régulièrement ces dispositifs, estimant n'avoir jamais aucun retour sur les résultats de ces questionnaires. Dans ce contexte, la restitution était à la fois une stratégie de

communication pour motiver les collaborateurs à répondre, mais portait également des enjeux éthiques.

Enfin, l'ensemble du dispositif a été étudié et validé par le délégué SNCF Voyageurs à la protection des données pour s'assurer que le questionnaire respectait les conditions concernant le respect de l'anonymat et des données sensibles.

#### 10.3.1.2 Prétest

Afin de nous assurer de la compréhension générale du questionnaire, nous avons réalisé un prétest sur 10 personnes travaillant dans l'établissement concerné. Les niveaux hiérarchiques et les types de métiers sont variés et représentatifs de la population d'étude. Il était demandé aux participants de porter un jugement général sur le questionnaire et plus spécifiquement sur la compréhension des questions, leur cohérence, le niveau de précision des consignes et la durée du questionnaire.

Ce prétest a permis de réaliser quelques modifications au questionnaire. D'un point de vue ergonomique, la présentation du questionnaire a fait l'objet de changements pour accentuer le caractère scientifique et universitaire du questionnaire. En effet, face à la multitude de questionnaires envoyés par le groupe SNCF, les critiques des salariés vis-à-vis de ces derniers et la relation qu'entretiennent les salariés avec leur entreprise, nous avons fait le choix de présenter ce questionnaire comme une démarche locale, scientifique et spécifique à l'ESV TGV RA, qui s'intègre dans une recherche à long terme que représente cette thèse en psychologie du travail et des organisations. De plus, nous avons souligné l'importance que nous accordions à la restitution en nous engageant à présenter, sous différents supports, les résultats de ce questionnaire.

Une question socioprofessionnelle a aussi été changée. Nous n'avons pas demandé la qualification des agents, représentant leur niveau hiérarchique précis, sur recommandation de nos prétesteurs. La qualification revêt un enjeu particulier source de méfiance et d'animosité. Afin d'être tout de même en mesure de comparer les résultats en fonction du statut hiérarchique, nous avons choisi de demander aux participants de référencer leur collègue métier d'appartenance : Exécution (qualification B et C), Maîtrise (qualification D et E) ou Cadre (qualification F, G, H et CS).

Les consignes ont aussi fait l'objet de modifications et de précisions. Le terme « manager » a été remplacé par le terme « supérieur hiérarchique direct ». En effet, dans certaines équipes

caractérisées par leur organisation complexe, les salariés ont un manager de proximité (DPX) qui a la responsabilité de l'équipe, mais ils peuvent aussi, parfois, être en relation avec un manager opérationnel qui a la gestion des équipes sur une période horaire précise.

Enfin, les participants au prétest ont aussi été sollicités pour co-construire les supports de présentation du questionnaire (affiches, mail, voir Annexe 9 et Annexe 10) et de restitution (infographie, vidéo, voir Annexe 12) des résultats afin qu'ils soient adaptés à la population étudiée

### 10.3.2 Mode de passation et recueil des données

Cette enquête a été proposée à l'ensemble des 950 collaborateurs de l'ESV TGV RA durant le mois de février 2020. La fin de la campagne d'enquête a été écourtée afin de ne pas induire de biais supplémentaires après les annonces gouvernementales liées à la Covid-19. Par souci de confidentialité le questionnaire a été construit en utilisant l'outil interne Microsoft Forms. Il a été envoyé par mail à l'ensemble des collaborateurs de l'ESV en utilisant la liste de diffusion de l'établissement. Trois relances ont été réalisées. En revanche, la sur-sollicitation digitale est une exigence mentionnée de façon récurrente et persistante. En effet, il n'est pas rare d'entendre que les mails ne venant pas de leur ligne hiérarchique directe ne sont pas lus. Ainsi, des supports visuels ont été affichés dans tous les locaux de l'établissement. Ils présentaient un QR-code renvoyant au questionnaire en ligne afin que tous les collaborateurs puissent y répondre de façon volontaire et anonyme avec leurs outils digitaux professionnels.

Le questionnaire proposé était construit sous le format de l'auto-administration. Ce type de dispositifs permet de diminuer le risque de biais liés à la désirabilité sociale (Jolibert et Jourdan, 2011). L'organisation de sessions collectives pour le remplissage du questionnaire n'a pas été une solution retenue. Dans le contexte organisationnel actuel et même si le remplissage questionnaire était court (en moyenne 20 minutes), il n'était pas envisageable pour les dirigeants et managers de proximité de faire sortir les agents de leur ligne de production et encore moins collectivement. Ce choix est aussi une décision déontologique. Les emplois de service en contact de la clientèle à la SNCF sont des emplois postés. Le travail en flux tendu et le manque de personnel sont des contraintes qui sont très souvent évoquées et sont source de difficultés et des facteurs de stress comme nous avons pu le voir dans l'étude 1. Dans ce contexte et considérant le code de déontologie des psychologues, il n'aurait pas été éthique de mettre en place une méthodologie de recherche non adaptée aux réalités organisationnelles et qui aurait aussi possiblement un effet délétère sur les individus et les collectifs.

La solution du questionnaire en ligne a donc été retenue. De plus, ce format de questionnaire s'avère être particulièrement adapté à la diversité géographique des lieux d'activités au sein de l'ESV TGV RA et s'accommode aux contraintes organisationnelles en permettant d'offrir la possibilité aux salariés d'y répondre au moment le plus favorable pour eux et de façon libre et éclairée.

### 10.3.3 Échantillon

Nous proposons ici de réaliser un état des lieux de manière descriptive des profils des collaborateurs ayant répondu au questionnaire. Sur les 950 collaborateurs au sein de l'ESV TGV RA, 298 ont souhaité répondre ce qui représente 31 % de l'établissement. De plus, 12 collaborateurs ont explicitement manifesté leur non-souhait de répondre.

L'échantillon total était composé de 45.99 % d'individus de genre masculin ( $n = 132$ ), de 52.26 % individus de genre féminin ( $n = 150$ ) et de 1.39 % d'individus non binaires ( $n = 4$ ). La moyenne d'âge est de 43.14 ans ( $ET = 8.92$ ). La majorité des répondants sont localisés sur les sites de Lyon Part-Dieu (49.48 %) et Lyon Perrache (17,40 %). Les autres sont répartis dans les différentes villes de l'ESV TGV RA : Chambéry, Valence, Grenoble, Annecy, Saint-Étienne, Bellegarde et autres (campus Université du service et site de Lyon-Saint-Exupéry). Il est aussi important de noter que la grande majorité des répondants (57.70 %) ont plus de 16 ans d'ancienneté au sein de SNCF. De plus, 65.51 % des répondants ( $n = 188$ ) réalisent un travail de service au contact direct de la clientèle. Concernant les quatre grandes familles de métiers de l'ESV, la plus représentée ( $n = 69$ ) est celle du BORD (24.04 %). Cette typologie de métier est la seule au sein de l'ESV qui exerce son travail en déplacement et qui a la particularité très spécifique d'être managé à distance. Ensuite, 20.91 % des répondants travaillent à la commercialisation ( $n = 60$ ), 16.38 % à l'escale ( $n = 47$ ) et 10.80 % travaillent en RCAD (Relation Client À Distance) ( $n = 31$ ). Enfin, 33.80 % des répondants ( $n = 97$ ) ont des missions d'encadrement d'équipe dans le cadre de leur travail. Le Tableau 15 propose un récapitulatif des caractéristiques sociodémographiques et socioprofessionnelles de l'échantillon.

**Tableau 15.** *Tableau des caractéristiques sociodémographiques des participants ( $n = 298$ )*

Variables sociodémographiques et socioprofessionnelles		n	%
Genre	Masculin	132	45.99
	Féminin	150	52.26
	Non binaire	4	1.39
	N/A	1	0.35

Collège hiérarchique	métier	Agent d'exécution	122	42.51
		Agent de maîtrise	106	36.93
		Cadre d'entreprise	57	19.86
		N/A	2	0.70
Relation d'emploi		Statut « Cheminot »	241	83.97
		Contractuel CDI	26	9.06
		Contractuel CDD	4	1.39
		Alternant	14	4.88
		N/A	2	0.70
Famille de métier		Train	69	24.04
		Relation Client À Distance	31	10.80
		Escale	47	16.38
		Commercialisation	60	20.91
		BCC/Caisse principale	21	7.32
		Fonction support	25	8.71
		Siège	24	8.36
		Autres (UDS, DEA, intermétier)	5	1.74
N/A	5	1.74		
Contact client		Oui	190	66.20
		Non	97	33.80
Lieu d'exercice		Lyon Part-Dieu	142	49.48
		Lyon Perrache	50	17.42
		Chambéry	27	9.41
		Valence	27	9.41
		Grenoble	20	6.97
		Annecy	9	3.14
		Saint-Étienne	4	1.39
		Bellegarde	4	1.39
N/A	4	1.39		
Encadrement		Oui	97	33.80
		Non	188	65.51
		N/A	2	0.70

### 10.3.4 Structure du questionnaire

Un questionnaire anonyme composé d'échelles de mesure de type Likert a été utilisé afin de récolter les données. Les échelles étaient toutes composées de séries d'items psychométriquement validés. La première partie du questionnaire évaluait les différentes variables de notre modèle. La deuxième partie demandait aux participants de renseigner certaines données sociodémographiques et socioprofessionnelles.

L'**habilitation psychologique** (*psychological empowerment*) a été mesurée avec une version française (Boudrias et al., 2010) de l'instrument original développé par Spreitzer (1995). Cette échelle de mesure est composée de 12 items évaluant le sens donné au travail, le sentiment de compétence, l'autodétermination et le sentiment d'impact. Les participants devaient indiquer leur niveau d'accord sur une échelle en cinq points allant de « pas d'accord » à tout à fait d'accord ». Des scores totaux propres aux quatre cognitions : sens, sentiment de compétence, autodétermination et impact ont été mesurés. L'*empowerment* psychologique ayant été reconnu comme étant un concept d'ordre supérieur valide (Seibert et al., 2011), un score global d'*empowerment* psychologique a aussi été calculé à partir de la moyenne des scores obtenus dans les 4 cognitions évoquées.

Le **leadership habilitant** (*leadership d'empowerment*) a été mesuré avec une version française, développée dans l'étude 2, de l'outil original en 18 items développé par Amundsen et Martinsen (2014). Deux sous-échelles sont incluses dans cet outil : le soutien à l'autonomie et le soutien au développement. Les participants devaient indiquer la fréquence des comportements de *leadership d'empowerment* manifestés par leur manager direct sur une échelle en sept points allant de « jamais » à « toujours ». Une analyse factorielle confirmatoire montre que le modèle s'ajuste de façon acceptable aux données.

Le **sentiment de reconnaissance** a été mesuré avec l'échelle développée par Fall (2015). Cette échelle se compose de trois sous-échelles : reconnaissance des pairs, reconnaissance des supérieurs et reconnaissance de l'organisation. Nous avons sélectionné les deux premières sous-échelles (huit items) dans notre questionnaire et nous avons développé trois items pour évaluer la reconnaissance des clients. Ces derniers items ont été rédigés après l'analyse des entretiens réalisés lors de l'étude précédente. Ils ont, de plus, fait l'objet d'une évaluation quant à leur pertinence par nos prétesteurs. En revanche, il est important de noter que cette nouvelle sous-échelle n'a pas fait l'objet d'une vérification quant à sa validité concurrente et divergente. Trois sous-échelles incluses dans cet outil : la reconnaissance des pairs, la reconnaissance des supérieurs et la reconnaissance des clients. L'ensemble de l'échelle se compose donc de 11 items. Les participants devaient indiquer leur niveau d'accord sur une échelle en cinq points allant de « pas d'accord » à tout à fait d'accord ».

La **justice organisationnelle perçue** a été mesurée par une validation française (Charbonnier-Voirin et El Akremi, 2016), de l'échelle justice organisationnelle développée initialement par Colquitt (2001). Cette échelle permet d'apprécier les quatre dimensions de la justice : distributive, procédurale, interactionnelle et informationnelle. Suite à la passation du prétest,

nous avons choisi de ne retenir que les items de la justice distributive, procédurale et informationnelle. Un item de la sous-échelle de justice procédurale a aussi été enlevé. L'échelle totale est composée de 15 items. Les participants étaient invités à indiquer leur degré d'accord sur une échelle de 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Les **exigences du travail** ont été mesurées en utilisant deux mesures. Nous avons tout d'abord utilisé les six items de la sous-échelle de mesure des efforts extrinsèques adaptée en français par Niedhammer et al. (2000). Ensuite, nous avons utilisé la sous-échelle d'exigences psychologiques, en neuf items, issue de l'échelle du *Job Content Questionnaire* développée par Karasek et al. (1998).

L'**habilitation comportementale** a été mesurée en utilisant deux sous-échelles développées initialement par Boudrias et Savoie (2006) : la réalisation consciencieuse des tâches et l'amélioration de l'efficacité. Ces deux dimensions sont, chacune, composées de trois items et montrent une excellente fiabilité interne. Les participants devaient se positionner sur une échelle en six points allant de « presque jamais » à « presque toujours ».

La mesure du **job crafting** a été réalisée sur la base de l'outil développé par Tims et al. (2012). Nous avons, donc utilisé la traduction française de l'échelle adaptée dans l'étude 3. Comme proposé par Zito et al. (2019), seulement trois sous-échelles ont été incluses dans l'étude : l'augmentation des ressources structurelles, l'augmentation des ressources sociales et la recherche de challenge. L'outil est composé de 15 items. Les répondants devaient alors indiquer leur degré d'accord aux items proposés à l'aide d'une échelle en cinq points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». L'ensemble des items du questionnaire est présenté dans l'Annexe 11.

### 10.3.5 Ajustement des données

#### 10.3.5.1 Conditions préalables

Avant de réaliser nos analyses, plusieurs conditions préalables ont été vérifiées, à savoir : (1) vérification des données aberrantes (2) vérifications des données extrêmes (3) normalité des distributions.

Les valeurs extrêmes et aberrantes sont des observations qui diffèrent significativement de la tendance de générale des autres observations de l'échantillon. Ce sont deux catégories de données bien distinctes. Une valeur aberrante peut-être due à une erreur dans le codage des données, ou dans le remplissage du questionnaire. Nos données n'en contiennent pas.



En revanche, l'identification des valeurs extrêmes univariées a été réalisée, selon le protocole d'écart absolu autour de la médiane (MAD, Leys et al., 2019). Ce dispositif utilise la médiane plutôt que la moyenne pour déterminer les *outliers*. La médiane étant peu influencée par les données extrêmes en comparaison à la moyenne, ce processus est statistiquement plus robuste selon ces auteurs. En nous appuyant sur les recommandations de Leys et al. (2013) quant au critère de détection des valeurs extrêmes (2,5 MAD), nous remarquons que nos données comportent quelques valeurs extrêmes. En revanche, aucune observation ne présente des valeurs extrêmes sur un nombre suffisant de variables (plus de 10 %) pour les considérer comme étant non représentative de la population. En suivant les recommandations de Hair et al. (2009), nous choisissons donc de ne pas supprimer ces observations. Après la détection univariée des valeurs extrêmes, nous avons procédé à leur détection multivariée. En effet, Hair et al. (2009) insistent sur la nécessité de combiner plusieurs méthodes de détection (univariée, bivariée ou multivariée) avant de supprimer définitivement ces observations. Nous avons donc employé la procédure BACON (*blocked adaptative computationnaly efficient outlier nominator* ; Billor et al., 2000) utilisant la distance Mahalanobis (Hair et al. 2009). Nos analyses indiquent l'absence d'*outliers* multivariés avec un seuil de significativité fixé à .01.

Pour vérifier la distribution normale des données, nous avons réalisé un test de Shapiro-Wilk sur l'ensemble de nos items. Ce dernier est significatif ( $p < .05$ ) pour 75 % de nos items. Ce qui signifie que ces items ne sont pas distribués normalement. Pour vérifier ces résultats, les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement univariés ont été générés pour tous les items. Ces derniers confirment les résultats précédents. La même procédure a été réalisée sur les variables des scores agrégés de nos items. Le test du Shapiro-Wilk ( $p < .05$ ) indique que l'hypothèse nulle ne peut pas être rejetée pour les variables « habilitation psychologique » et « *job crafting* ». Ainsi, elles seraient les seules à suivre une courbe gaussienne. Ces résultats sont confirmés par l'analyse des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement. Nous ne pouvons donc pas conclure en faveur de la distribution normale univariée des données. La normalité multivariée a ensuite été testée pour chaque échelle intégrée dans le questionnaire en utilisant simultanément les coefficients Mardia d'aplatissement et d'asymétrie ainsi que le test de Henze-Zirkler. Les résultats de ces deux procédures indiquent conjointement que les échelles utilisées ne respectent pas la condition de normalité multivariée de la distribution.

La non-normalité étant attestée, il est important de prendre en considération ce point. En effet, certains tests statistiques paramétriques reposent sur l'hypothèse de la normalité des données. Ce critère n'étant pas satisfait, nous devons adapter nos analyses futures.

### 10.3.5.2 Vérification des propriétés psychométriques des échelles

Les échelles et sous-échelles utilisées ont pour la plupart fait l'objet de validations psychométriques antérieures. En revanche, il nous semble essentiel d'opérer une vérification de ces propriétés afin d'être en mesure d'utiliser ces échelles dans notre recherche. Pour ce faire, nous avons utilisé deux indices : le critère de fidélité et la validité interne du construit. Le premier s'intéresse à la cohérence interne des items d'une échelle et a été mesuré en utilisant l'alpha de Cronbach (Cronbach, 1949 ; Bernaud, 2007). Pour vérifier la validité interne des construits, des analyses factorielles confirmatoires ont été conduites par le biais de modélisations par équations structurales (Byrne, 2010) avec l'objectif de confirmer le modèle théorique sous-jacent à l'échelle psychométrique.

L'ensemble des échelles et sous-échelles utilisées présentent des alphas de Cronbach tout à fait satisfaisants. Ces résultats sont indiqués dans le Tableau 16.

**Tableau 16.** Indicateurs de cohérence interne des échelles et sous échelles utilisées.

Échelles	$\alpha$
<i>Habilitation psychologique</i>	.90
Sens	.92
Sentiment de compétence	.79
Autodétermination	.88
Impact	.91
<i>Leadership d'empowerment</i>	.97
Soutien à l'autonomie	.95
Soutien au développement	.94
<i>Reconnaissance perçue</i>	.90
Reconnaissance des pairs	.85
Reconnaissance du supérieur	.92
Reconnaissance des clients	.85
<i>Justice organisationnelle perçue</i>	.95
Justice distributive	.97
Justice procédurale	.89
Justice informationnelle	.95
<i>Exigences du travail</i>	.86
Efforts extrinsèques	.79
Exigences psychologiques	.79
<i>Habilitation comportementale</i>	.89
Réalisation consciencieuse des tâches	.87
Amélioration de l'efficacité	.89

<i>Job crafting</i>	.92
Augmentation des ressources structurelles	.88
Augmentation des ressources sociales	.82
Recherche de challenge	.91

Afin de réaliser cette confirmation, l'AFC propose des indices pour vérifier le bon ajustement des données au modèle théorique. Le CFI et le TLI sont deux indices d'ajustement incrémentiel qui témoignent d'un très bon ajustement du modèle aux données lorsqu'ils sont supérieurs à .95. Selon Pituch et Stevens (2016), ils indiquent un ajustement acceptable lorsque leurs valeurs sont égales ou supérieures à .90. Le SRMR est quant à lui considéré comme un indice acceptable lorsque sa valeur est comprise entre .05 et .10. Le RMSEA indique un bon ajustement des données quand sa valeur est inférieure à .05 et un ajustement acceptable entre .05 et .08 (Pituch et Stevens, 2016). Enfin, le dernier indice retenu est l'indice de parcimonie  $\chi^2/dl$ . Celui-ci doit être inférieur à 5 pour indiquer un ajustement acceptable. La normalité des distributions n'ayant pu être confirmée, nous avons utilisé la correction Satorra-Bentler. L'ensemble de nos échelles présentent de bons indices d'ajustement ce qui tend à confirmer la validité interne des construits. Le Tableau 17 présente les indices d'ajustements des échelles.

**Tableau 17.** *Tableau des indices d'ajustements des échelles et sous-échelles utilisées*

Échelle	$\chi^2$ SB (dl)	$\chi^2/dl$	CFI_SB	TLI_SB	SRMR (CD)	RMSEA_SB
Habilitation psychologique	96,02 (50)***	1,92	.976	.968	.042 (.819)	.057
Leadership habilitant	347,75 (122)***	2,85	.957	.947	.047 (.988)	.083
Reconnaissance	71,49 (41)**	1,74	.970	.959	.045 (.999)	.052
Justice organisationnelle	221,79 (70)***	3,17	.954	.941	.056 (1.00)	.088
Exigences	244,76 (85)***	2,88	.861	.828	.068 (.939)	.083
Habilitation comportementale	16,30 (7)*	2,33	.987	.972	.032 (.972)	.069
Job crafting	162,11 (70)***	2,32	.965	.955	.057 (.999)	.069

Légende. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### 10.3.6 Analyse et traitement des données manquantes

Notre questionnaire contient des données manquantes. Sur les recommandations de nos prétesteurs, nous avons choisi de ne pas rendre obligatoire la réponse aux items. Afin de procéder à nos analyses, il est nécessaire d'analyser ces données manquantes et de les traiter afin de pouvoir réaliser nos analyses.

Pour traiter nos données manquantes, nous avons procédé en plusieurs étapes. Tout d'abord, les participants ayant plus de 10 % d'observations manquantes sur les items ont été enlevés des analyses. De la même façon, les participants ayant plus de 50 % d'observations manquantes sur une échelle ont aussi été supprimés des analyses. Suite à cette procédure, 11 participants ont été enlevés des analyses. Sur les 287 répondants restants, nous observons 97 observations manquantes ce qui représente 0,004 % de la totalité de nos observations. L'analyse du schéma et de l'arbre d'imbrication des données manquantes nous permet de conclure en faveur d'une structure MAR des observations manquantes (*Missing At Random*). Afin de traiter ces données manquantes, plusieurs choix sont possibles. Le premier serait d'utiliser les techniques *listwise deletion* ou *pairwise deletion*. Ces techniques sont relativement simples à mettre en place, en revanche, elles peuvent être source de biais dans l'estimation des poids factoriels. Elles n'ont donc pas été retenues. Nous nous sommes basés sur la technique de substitution des observations manquantes par la moyenne arithmétique du participant sur l'échelle correspondante (Enders, 2010 ; Mazza et al., 2015). Cette technique peut être appliquée si deux critères sont remplis : si l'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure est supérieur à .70 (Graham, 2009 ; Schafer et Graham, 2002) et si le participant a répondu, au minimum à la moitié des items de l'échelle ou de la sous-échelle (Graham, 2009 ; Mazza et al., 2015). Dans le cadre de cette étude, la première condition est tout à fait satisfaite puisqu'aucun alpha n'est inférieur au seuil requis. De plus, tous les participants ne satisfaisant pas la deuxième condition ont été retirés des analyses. Cependant cette technique est loin d'être parfaite. Elle a l'avantage de produire une base de données complète, mais elle a tendance à biaiser fortement l'estimation des paramètres, à diminuer la variance et à atténuer l'écart-type. En matière d'imputation de données, aucune technique n'est infaillible. Quelle que soit la méthode de gestion de données manquantes utilisée, il est impossible d'obtenir avec exactitude les valeurs réelles. En ce sens, l'imputation de donnée consiste à choisir le moindre mal. La meilleure façon de gérer les données manquantes, c'est de ne pas en avoir.

Au regard du faible nombre d'observations manquantes, nous pouvons considérer que les biais de la méthode d'imputation par la moyenne arithmétique sont minimisés. En revanche, pour contrôler, au moins partiellement cette limite, nous avons eu recours en parallèle à une autre méthode d'imputation de donnée : l'imputation multiple. Après avoir identifié les variables dont des observations doivent être imputées et les variables dites « prédictrices », l'algorithme produit plusieurs jeux de données différents et complets sur la base de l'analyse des relations entre les variables et sur l'identification des variables « prédictrices » et « à imputer » en

utilisant la technique de régression linéaire. Dans notre cas, nous avons choisi de produire cinq jeux de données différents. Les analyses suivantes ont toutes été réalisées sur l'ensemble de nos jeux de données, à savoir la base avec substitution par la moyenne arithmétique et les cinq jeux de données obtenus par l'imputation multiple. Les résultats présentés dans ce chapitre sont ceux obtenus avec les données produites par l'imputation par la moyenne. En revanche, toutes les analyses et leurs résultats ont fait l'objet de comparaison avec les autres jeux de données à l'aide de tests de Student. Si ce test se révèle significatif lors de certaines analyses, indiquant qu'il existe une différence significative entre les différentes bases de données, nous le mentionnerons le cas échéant.

### 10.3.7 Présentation des méthodes d'analyses

Pour tester nos hypothèses, nous avons procédé à plusieurs types d'analyses. Tout d'abord, des analyses descriptives univariées ont été réalisées. Par la suite, nous avons effectué des analyses bivariées pour les corrélations et pour la comparaison de moyennes entre les différentes variables mesurées. Enfin, des analyses multivariées ont été réalisées par des analyses de régressions en pistes causales soutenues par une méthodologie de modélisation par équations structurales. Les analyses univariées permettent de connaître les tendances de l'échantillon. Les analyses bivariées nous informent, par l'analyse du  $R^2$  ajusté et des coefficients  $\beta$ , de l'existence de relations significatives entre nos différentes variables. En revanche, les analyses multivariées par les équations structurales combinent deux puissantes approches statistiques : l'analyse factorielle exploratoire et l'analyse de modèle structurel (Hair et al., 2017). Elles permettent une analyse plus complète des données en mettant en avant l'importance de l'estimation de la qualité du modèle et la significativité des relations structurales obtenues.

#### 10.3.7.1 Procédure des analyses multivariées

Les analyses de régressions en pistes causales par la méthodologie d'équations structurales proposent plusieurs avantages comparativement aux analyses bivariées ou les régressions linéaires multiples. Les modèles structuraux estiment, eux aussi, les relations entre les variables par l'application de régressions multiples, en revanche, ils permettent une plus grande flexibilité dans l'interprétation entre théories et les données, mais aussi dans l'établissement de relations significatives entre de multiples variables prédictives et variables dépendantes (Chin, 1998). La particularité de ces méthodes est qu'elles autorisent l'introduction

de variables latentes non observables. Elles permettent de : « *spécifier la nature des relations entre ces variables latentes et leurs mesures, de préciser le type de relations envisagées entre les variables latentes ou encore d'analyser des inférences causales entre plusieurs ensembles de variables explicatives et expliquées* » (Croutsche, 2002, p.57). La méthode par équations structurales est à préférer aux régressions multiples. La différence se situe dans la variance expliquée des variables dépendantes. Celle-ci est maximisée dans le cadre des équations structurales puisque les analyses prennent en compte à la fois les effets directs, mais aussi les effets indirects (Lee et al., 2011). Les analyses par régressions multiples, en revanche, ne considèrent que les effets directs.

Les analyses de variance et par régression linéaire reposent aussi sur plusieurs prérequis : la normalité des résidus, l'homogénéité des variances et l'indépendance des résidus (Judd et al., 2010). Ces conditions d'application ont été systématiquement vérifiées. Toutes les analyses ont été réalisées avec le logiciel STATA 16 I/C. L'analyse par piste causale peut alors être réalisée par deux méthodes : l'analyse de covariance et l'analyse par les moindres carrés partiels (*Partial Least Square*).

#### 10.3.7.2 Équations structurales : approche par la covariance ou par les moindres carrés partiels ?

La méthode d'analyse par équations structurales la plus utilisée, à ce jour, reste la méthode initiale se basant sur la covariance (*Covariance-Based Structural Equation Modeling*). Une autre approche existe : les équations structurales par les moindres carrés (*Partial Least Square Structural Equation Modeling*). Celles-ci ne s'appuient pas sur la covariance, mais plutôt sur la variance totale des variables du modèle. En revanche, le choix de l'une de ces méthodes doit être réalisé après une réflexion aboutie. Les deux approches possèdent toutes les deux leurs avantages et leurs inconvénients, mais surtout elles n'embrassent pas le même objectif de recherche. Nous proposons, ici de parcourir succinctement les principaux avantages et inconvénients de ces deux méthodes. Enfin, en nous appuyant sur les travaux et les recommandations récents de Hair, Sarstedt et al. (2017), nous choisirons la méthode d'analyse la plus pertinente au regard de nos objectifs de recherche et de la description de nos données et échantillon.

L'approche originale des équations structurale se base sur l'analyse de covariance (CB-SEM). Elle représente la première génération de ce type d'analyse développé et décrit par Bollen

(1989) et Jöreskog (1973) par exemple. Cette technique considère l'objectif d'évaluer la qualité de l'ajustement du modèle théorique proposé par le chercheur, aux données. Elle se concentre sur la minimisation de l'écart entre la matrice de covariance estimée et la matrice de covariance observée. Hair et al. (2009) recommandent cette approche pour le développement de test ou bien la confirmation d'un modèle lorsque la théorie est très solide. Cette technique est d'ailleurs utilisée lors d'analyses factorielles confirmatoires (AFC) dans le cadre de développement ou d'adaptation d'échelles de mesures. Elle n'est donc pas recommandée lorsque la recherche est uniquement exploratoire. L'approche *Partial Least Square* (PLS), en revanche, cherche à maximiser la variance expliquée dans les construits endogènes latents (variables dépendantes) et à minimiser les variances inexpliquées. De plus, l'analyse d'équation structurale par les moindres carrés est, selon Sarstedt et al. (2014), utilisable pour des recherches exploratoires et aussi confirmatoires. Pour Hair et al. (2017) l'approche PLS est recommandée lorsque la recherche est orientée spécifiquement sur la valeur prédictive du modèle proposé. Elle s'affranchirait, ainsi, de la dichotomie existante entre la recherche confirmatoire et la recherche exploratoire. Ces auteurs estiment que cette méthode permet une grande précision prédictive du modèle tout en étant fondée sur des explications causales rigoureuses.

Comme nous l'avons précisé précédemment, les deux approches possèdent leurs avantages et leurs inconvénients. Ils sont décisifs dans le choix de la méthode à utiliser. Tout d'abord, la méthode basée sur la covariance (CB-SEM) nécessite un échantillon supérieur à 200 (Hair et al., 2017). De plus cette technique, étant construite sur le principe des tests paramétriques, nécessite que les données soient normalement distribuées, ce qui reste rare dans le cadre des recherches en sciences humaines et sociales. En revanche, l'approche PLS basée sur la covariance utilise une méthode d'analyse non paramétrique. En ce sens, elle s'affranchit de la condition de normalité nécessaire à l'approche CB-SEM. Elle s'accommode, aussi, des petits échantillons (< 200) tout en restant robuste pour les plus grands échantillons. En revanche Hair et al. (2017) indiquent que le choix entre l'approche CB-SEM ou PLS-SEM ne doit pas être effectué sur la base de ce seul critère. Il est aussi important de noter que l'approche par la covariance nécessite que les variables latentes du modèle soient composées au minimum de trois indicateurs ou items. Dans le cas contraire, l'analyse risque d'échouer faute d'identification du modèle. Concernant ce point, l'approche PLS montre, comparativement, une certaine flexibilité. En effet, les problèmes d'identification du modèle sont, dès lors, résolus puisque l'approche par les moindres carrés accepte des variables latentes composées de moins de trois indicateurs. Il existe un argument de plus en faveur de l'approche PLS quant à

l'identification du modèle. Cette méthode est capable de gérer des modèles très complexes, là où l'approche par analyse de la covariance trouve une de ses limites les plus importantes.

En revanche, l'approche PLS reste une méthode en cours de développement. Ayant un plus grand potentiel, mais moins de conditions contraignantes d'application par rapport à la première génération d'analyse par équations structurale, la méthode par les moindres carrés possède moins d'indices permettant de vérifier le bon ajustement des données au modèle. Cependant, la recherche est de plus en plus riche à ce propos et de nombreux auteurs développent de nouveaux indicateurs, qui méritent un approfondissement, mais qui restent très prometteurs pour l'avenir de la recherche par des analyses multivariées et leur application en sciences humaines et sociales.

En nous appuyant sur les recommandations de Hair et al. (2017) et de Chin et al. (2003), notre choix s'oriente vers la méthode PLS. Notre recherche se concentre sur la prédiction de la variance dans les variables dépendantes. En effet, les objectifs de cette étude sont à la fois explicatifs et prédictifs. La méthode PLS est alors recommandée. Gregor (2006) explique d'ailleurs que cette perspective est adaptée à la plupart des recherches dans les organisations : en testant une théorie (expliquer) tout en offrant des recommandations sur les pratiques managériales (prédire) par exemple. De plus, le modèle théorique présenté est complexe et nos données ne respectent pas les conditions de normalité univariées et multivariées. Considérant l'ensemble de ces points, l'analyse d'équation structurale par les moindres carrés est plus que recommandée. Le Tableau 18 présente le type d'analyse et les conditions que remplit notre échantillon en les comparant aux recommandations de Chin et al. (2003) et Hair et al. (2017).

**Tableau 18.** *Tableau décisionnel de la méthode d'analyse de modélisation*

Analyses, caractéristiques et conditions de notre étude	Méthode recommandée		
	PLS-SEM	CB-SEM	Les deux
Objectif : explication et prédiction	x		
Modèles de mesures réfléchifs			x
Grand échantillon (N > 200)			x
Non-normalité des données	x		
Modérateurs continus	x		
Modèle complexe	x		

Enfin, même si l'approche PLS est une méthode en construction, de récentes études examinent la supériorité de son pouvoir prédictif par rapport à CB-SEM. La capacité prédictive de la méthode par les moindres carrés est établie par l'analyse du coefficient de détermination  $R^2$ . Ce



coefficient mérite d'être complété par d'autres indicateurs à l'avenir. Evermann et Tate (2016) concluent que l'approche PLS-SEM possède un plus grand pouvoir prédictif que l'approche CB-SEM. Nos analyses en piste causales par équations structurales seront donc réalisées par la méthode des moindres carrés partiels (PLS).

Malgré tous ses avantages, la méthode PLS possède de nombreuses limites. Il est, en effet, reconnu que la méthode PLS tend à surestimer les poids factoriels en valeurs absolues et à sous-estimer les corrélations bivariées et multivariées entre les variables latentes. De plus, elle n'est pas adaptée pour analyser des modèles présentant uniquement des construits réflexifs<sup>39</sup> ainsi que pour les modèles non récursifs<sup>40</sup>. Notre modèle hypothétique présente ces deux caractéristiques ; ce qui nous encourage à recourir à une analyse alternative. La procédure PLSc (*Consistent Partial Least Square* ; Dijkstra et Henseler, 2015a) a été développée pour pallier ces limites. Elle suit quatre étapes. Tout d'abord, une analyse PLS traditionnelle est réalisée pour estimer les scores des variables latentes, les corrélations et les poids des variables latentes. Ensuite, l'analyse calcule un coefficient de fiabilité pour chaque construit réflexif. Ce coefficient est par la suite utilisé pour corriger et atténuer les corrélations entre les variables latentes originales. Enfin, l'analyse des chemins structuraux est réalisée une seconde fois en se basant sur la matrice de corrélation corrigée. La méthode PLSc conserve tous les avantages de la méthode PLS, mais elle en corrige les principales faiblesses. Elle est appropriée pour analyser les modèles uniquement réfléchifs (Benitez et al., 2020). L'analyse PLS originale utilise la méthode OLS (*Ordinary Least Square*) pour identifier les coefficients des chemins structuraux. Elle nécessite la réalisation d'une analyse supplémentaire en deux temps (2SLS ; *two stage least square*) si les chercheurs souhaitent identifier un modèle non récursif. En revanche, l'analyse PLSc est basée sur la méthode 2SLS (Schuberth et al., 2016), ce qui la rend compatible pour l'analyse de modèles non récursifs linéaires (Dijkstra et Henseler, 2015b ; Dijkstra et Schermelleh-Engel, 2014 ; Rademaker et al., 2018). Par conséquent, nous utiliserons l'approche PLSc pour nos analyses en équations structurales.

---

<sup>39</sup> Les construits réflexifs sont à différencier des construits formatifs car ils impliquent des méthodes d'analyse différentes. Dans le premier cas, les indicateurs décrivent un construit latent. Nous pouvons dire que le trait latent « cause » les indicateurs. Dans le second cas, les indicateurs forment le construit latent. Il est possible de dire que les indicateurs « causent » le construit latent. Graphiquement, les deux types de construits sont représentés différemment. Un construit réflexif indiquera des flèches partant du construit latent vers les variables manifestes. En revanche, un construit formatif présentera des flèches démarrant des variables manifestes pour se diriger vers la variable latente.

<sup>40</sup> Les modèles « récursifs » sont unidirectionnels. Les termes d'erreur de sont pas corrélés entre eux. En revanche, les modèles « non récursifs » présentent des boucles de rétroaction directe ou indirecte entre deux variables.

### 10.3.7.3 Procédure de l'analyse PLS-SEM consistante

Notre modèle est composé de sept construits latents réfléchifs de premier ordre (Exigences, Habilitation psychologique, Job crafting, Habilitation comportementale, *Leadership d'empowerment*, Reconnaissance et justice) et d'un construit latent réfléchif de second ordre (ressources). Pour spécifier les variables latentes, nous avons réalisé un procédé de réduction de la dimensionnalité en une ou deux étapes par une analyse en composante principale, comme proposée par Mehmetoglu et Venturini (2021). Elle permet à l'analyse PLSc de traiter les scores obtenus comme des indicateurs des construits d'ordre supérieur.

Pour ces analyses, nous suivons les recommandations de Hair, Sarstedt et al. (2017) ainsi que de Mehmetoglu et Venturini (2021). Nous commencerons par l'analyse du modèle de mesure et plus spécifiquement par un examen de l'unidimensionnalité des construits latents de premier ordre afin de vérifier si nos construits latent « capturent » une quantité suffisante de la variance. Par la suite, nous vérifierons la validité interne de ces construits par l'analyse des coefficients alpha de Cronbach et rho de Dillon-Goldstein (Mackenzie et al., 2011). Il est recommandé que ces coefficients soient supérieurs au seuil .70. Dans un troisième temps, la communalité de chaque construit sera étudié par le biais de l'analyse de l'AVE. Hair et al. (2014) estiment que l'AVE ne doit pas être inférieure à .40. Pour Mehmetoglu et Venturini (2021) ce seuil est à .50.

Nous vérifierons ensuite l'évaluation du modèle structurel. Les coefficients structurels seront analysés au regard des hypothèses formulées dans le modèle. Nous continuerons par un examen du pouvoir prédictif de chaque sous-modèle ainsi que du modèle global par l'analyse des coefficients  $R^2$ . Cette analyse sera couplée par un examen du GoF (*Goodness-Of-Fit*) relatif et absolu. Un GoF relatif supérieur à .90 indique une bonne capacité prédictive du modèle. Un GoF absolu supérieur à .36 est aussi acceptable. Enfin, nous vérifierons les possibles problèmes de multicolinéarité.

Enfin pour terminer l'analyse, nous avons testé l'effet médiateur des ressources socio-organisationnelles dans la relation entre le *job crafting* et l'*empowerment* psychologique afin de penser le dispositif interventionnel que nous devons mettre en place. Le package développé par Venturini et Mehmetoglu (2019) sur le logiciel STATA 16 ne permet pas encore d'analyser les résultats d'une médiation après une analyse d'équation structurales PLSc. Ainsi, nous avons opté pour une approche plus traditionnelle proposée par le package de Mehmetoglu (2018) utilisant la procédure de Baron et Kenny (1986) et améliorée par Zhao et al. (2010). Cette

analyse a été réalisée avec les scores des variables latentes obtenus lors de la spécification du modèle structural.

## 10.4 Résultats

### 10.4.1 Analyses préliminaires

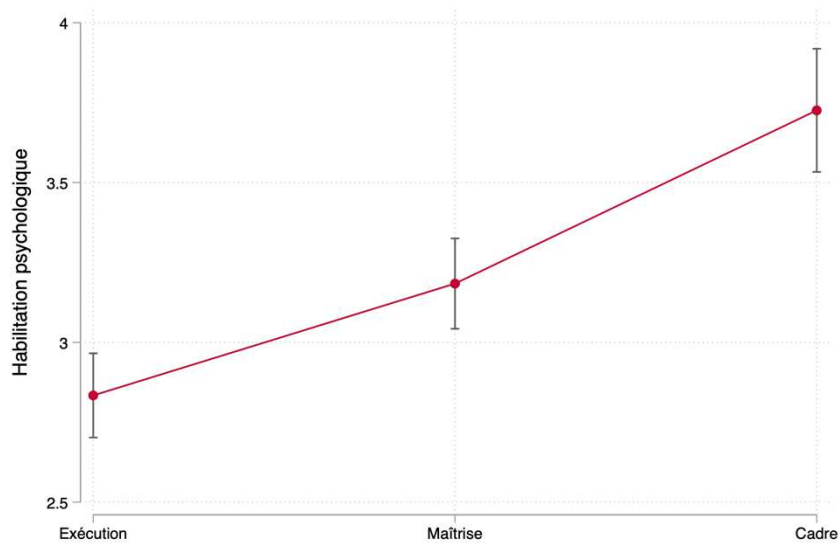
Nous avons tout d'abord souhaité vérifier si les variables sociodémographiques et socioprofessionnelles avaient une influence significative sur le niveau d'habilitation psychologique, les ressources, les exigences et les comportements proactifs.

#### 10.4.1.1 Empowerment psychologique

Nous avons réalisé une analyse de corrélation entre l'habilitation psychologique et les différentes variables sociodémographiques et socioprofessionnelles. Les résultats indiquent que l'âge, le genre, le type de métier exercé et l'ancienneté n'ont aucun lien significatif avec l'habilitation psychologique ou ses sous-dimensions. En revanche, les autres variables montrent certaines relations significatives.

Ainsi, le niveau hiérarchique est significativement corrélé avec l'habilitation. Cette relation est positive chez les cadres ( $r = .36, p < .001$ ), négative chez les agents d'exécution ( $r = -.33, p < .001$ ). Des relations similaires et de mêmes magnitudes sont repérées auprès des sous-dimensions « sens », « autodétermination » et « impact ». Aucune relation significative n'est identifiée avec la population d'agent de maîtrise. Une analyse de variance de l'habilitation psychologique en fonction des différents niveaux hiérarchiques indique qu'il existe une différence significative entre ces groupes ( $F(2, 282) = 28.54, \Delta R^2 = .17, p < .001$ ).

**Figure 32.** Moyenne des scores d'habilitation psychologique en fonction du niveau hiérarchique



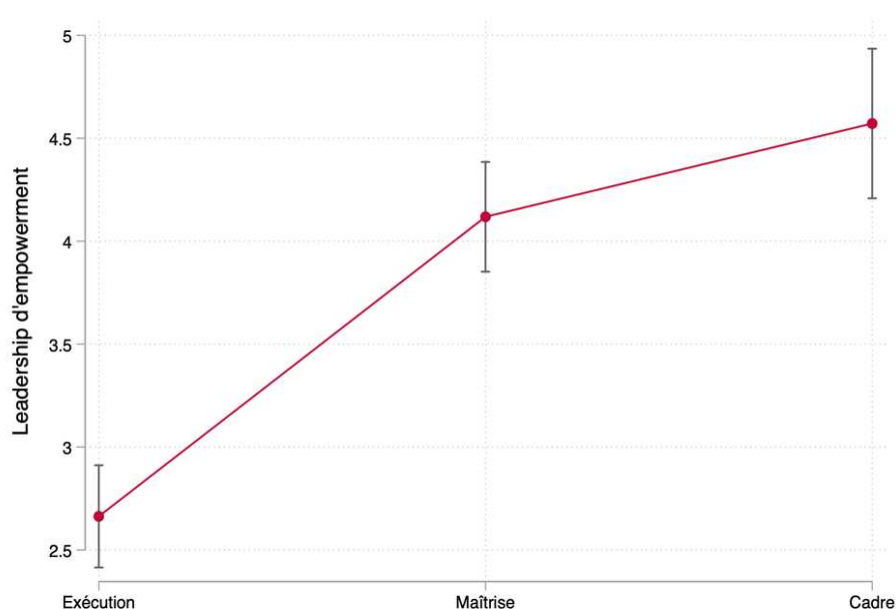
Ainsi les agents d'exécution ( $M = 2,83$  ;  $ET = .78$ ) ont un niveau d'habilitation psychologique significativement plus faible que les agents de maîtrise ( $M = 3.18$  ;  $ET = 0.72$ ). Ces derniers ont eux aussi un score d'habilitation significativement plus faible que les cadres ( $M = 3.73$  ;  $ET = .69$ ). Les résultats sont présentés dans la Figure 32.

De la même façon, le management d'équipe est positivement corrélé à l'habilitation psychologique ( $r = .30$ ,  $p < .001$ ). Des relations similaires sont identifiées avec les sous-dimensions « sens » et « impact ». Une ANOVA a montré qu'il existe une différence significative ( $F(2, 283) = 28.93$ ,  $p < .001$ ) du niveau d'habilitation psychologique entre les répondants ayant une mission de management ( $M = 3.49$  ;  $ET = 0.75$ ) et ceux qui n'en ont pas ( $M = 2.97$  ;  $ET = 0.78$ ). Enfin, le travail en relation de service en contact direct avec les clients est négativement associé à l'habilitation psychologique ( $r = -.30$ ,  $p < .001$ ). Nous retrouvons, cette fois-ci, une configuration où des effets similaires sont identifiés pour les sous-dimensions « autodétermination » et « impact ». Une analyse de variance (ANOVA) montre qu'il existe une différence significative ( $F(1, 285) = 20.87$ ,  $p < .001$ ) entre ces deux groupes. En effet, les collaborateurs en contact direct des clients ( $M = 3.00$  ;  $ET = .83$ ) indiquent un score agrégé d'habilitation psychologique plus faible que les autres collaborateurs ( $M = 3.44$  ;  $ET = .67$ ).

#### 10.4.1.2 Leadership d'empowerment

Des analyses par corrélation entre le *leadership d'empowerment* et les différentes variables sociodémographiques et socioprofessionnelles indiquent que l'âge, le genre, le type de métier exercé et l'ancienneté n'ont aucun lien significatif avec le *leadership d'empowerment* ou ses sous-dimensions. En revanche, les analyses montrent que le niveau hiérarchique est significativement corrélé au *leadership d'empowerment*. Cette relation est négative pour les agents d'exécution ( $r = -.50, p < .001$ ), mais elle est positive pour les agents de maîtrise ( $r = .25, p < .01$ ) et les cadres ( $r = .31, p < .001$ ). Ces résultats concernent aussi les deux sous-dimensions du *leadership d'empowerment*. Dans ce sens, une analyse par ANOVA révèle qu'il existe une différence sur l'évaluation du *leadership d'empowerment* en fonction du niveau hiérarchique ( $F(2, 283) = 48.74, p < .001$ ). Ainsi les agents d'exécution ( $M = 2.66$  ;  $ET = 1.34$ ) estiment que leur hiérarchie adopte moins de comportements de *leadership d'empowerment* que les agents de maîtrise ( $M = 4.12$  ;  $ET = 1.46$ ) ou les cadres ( $M = 4.57$  ;  $ET = 1.36$ ). Ces résultats sont présentés dans la Figure 33.

**Figure 33.** Moyenne des scores de *leadership d'empowerment* en fonction du niveau hiérarchique



Le management d'équipe est aussi positivement corrélé à l'évaluation du *leadership d'empowerment* du supérieur hiérarchique ( $r = .31, p < .001$ ). En effet, une analyse de variance indique qu'il existe une différence significative sur l'évaluation du leadership entre

les personnels en charge d'une mission de management et les autres ( $F(2, 284) = 29.57, p < .001$ ). Ainsi, les premiers ( $M = 4.30; ET = 1.57$ ) estiment que leur manager adopte plus régulièrement des comportements habilitants que les répondants n'ayant pas de fonction de management ( $M = 3.25; ET = 1.54$ ). Enfin, la proximité avec le client est négativement corrélée avec la dimension « soutien au développement » du *leadership d'empowerment* ( $r = -.21, p < .05$ ). Une ANOVA ( $F(1, 285) = 19.69, p < .001$ ) révèle que les salariés en relation de service estiment que leur supérieur adopte moins régulièrement des comportements de soutien au développement ( $M = 2.82; ET = 1.72$ ), que ceux ne travaillant pas directement en contact des clients ( $M = 3.63; ET = 1.97$ ).

#### 10.4.1.3 Reconnaissance perçue et justice organisationnelle

L'âge, le genre, le type de métier exercé, le contact direct avec les clients et l'ancienneté ne sont pas significativement corrélés à la reconnaissance ou à la justice organisationnelle perçue. En revanche, le statut hiérarchique l'est. Plus précisément, le statut « agent d'exécution » est négativement corrélé avec la reconnaissance du supérieur ( $r = -.31, p < .001$ ) ainsi qu'aux trois formes de justice étudiées ( $-.33 < r < -.42, p < .001$ ). Des corrélations positives sont, cette fois, repérées entre les cadres d'un côté, la reconnaissance du supérieur ( $r = .27, p < .001$ ), la justice distributive ( $r = .34, p < .001$ ) et la justice procédurale ( $r = .30, p < .001$ ) de l'autre. Enfin, l'activité de management est positivement corrélée aux justices distributive et procédurale ( $r = .27, p < .001$ ).

#### 10.4.1.4 Exigences

Pour les exigences au travail, la seule corrélation significative repérée montre un lien positif entre les cadres et la charge psychologique ( $r = .24, p < .01$ ).

#### 10.4.1.5 Empowerment comportemental

Les analyses indiquent que le genre (1 = masculin) est positivement corrélé à la réalisation consciencieuse des tâches ( $r = .21, p < .05$ ) et que l'activité de management est positivement corrélée à la recherche d'amélioration de l'efficacité ( $r = .21, p < .05$ ). Aucune autre relation significative n'a pu être identifiée entre les variables sociodémographiques et socioprofessionnelles et l'habilitation comportementale.

#### 10.4.1.6 Job crafting

Une analyse par corrélation indique que le statut hiérarchique (1 = exécution) est négativement corrélé avec le score de *job crafting* ( $r = -.27, p < .001$ ) et plus précisément avec les dimensions «augmentation des ressources sociales» ( $r = -.30, p < .001$ ) et «recherche de challenge» ( $r = -.21, p < .05$ ). L'activité de management est positivement corrélée avec l'augmentation des ressources sociales ( $r = .22, p < .05$ ), là où la proximité avec les clients l'est négativement ( $r = -.21, p < .05$ ). Les résultats n'indiquent aucune autre relation significative entre le *job crafting* et les variables contrôle.

### 10.4.2 Analyses bivariées

#### 10.4.2.1 Leadership d'empowerment et empowerment psychologique

Le Tableau 19 présente les statistiques descriptives, les coefficients de corrélation, ainsi que les alphas de Cronbach pour le *leadership d'empowerment* et l'habilitation psychologique ainsi que leurs sous-dimensions respectives. Les résultats indiquent que le leadership habilitant est significativement et positivement corrélé à l'habilitation psychologique des collaborateurs ( $r = .52, p < .001$ ). Le soutien à l'autonomie est positivement et significativement corrélé au sens ( $r = .48, p < .001$ ), sentiment de compétence ( $r = .21, p < .01$ ), autodétermination ( $r = .42, p < .001$ ) et à l'impact ( $r = .57, p < .001$ ). Le soutien au développement est lui aussi corrélé à ces quatre cognitions (respectivement,  $r = .34, r = .10, r = .35, r = .45, p < .001$ ). Seul le sentiment de compétence n'est pas statistiquement lié au score agrégé du leadership habilitant ( $r = .52, p = .175$ ).

**Tableau 19. Statistiques descriptives, corrélations et alpha de Cronbach : Leadership habilitant et habilitation psychologique**

Variables (n = 287)	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Leadership habilitant</b>	3.61	1.62	.97							
<b>2. Soutien à l'autonomie</b>	4.12	1.58	.94***	.95						
<b>3. Soutien au développement</b>	3.10	1.84	.95***	.79***	.94					
<b>4 Habilitation psychologique</b>	3.15	.81	<b>.52***</b>	<b>.57***</b>	<b>.42***</b>	.90				
<b>5. Sens</b>	3.21	1.15	<b>.43***</b>	<b>.48***</b>	<b>.34***</b>	.78***	.92			
<b>6. Compétence</b>	3.65	.89	<b>.16<sup>ns</sup></b>	<b>.21**</b>	<b>.10***</b>	.64***	.38***	.80		
<b>7. Autodétermination</b>	3.20	1.12	<b>.40***</b>	<b>.42***</b>	<b>.35***</b>	.79***	.43***	.35***	.88	
<b>8. Impact</b>	2.53	1.09	<b>.53***</b>	<b>.57***</b>	<b>.45***</b>	.81***	.51***	.34***	.57***	.91

*Légende.* Les nombres en gras indiquent les corrélations associées aux liens entre l'habilitation psychologique et le leadership habilitant. *ns* = non significatif, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

#### 10.4.2.2 Reconnaissance, justice organisationnelle et empowerment psychologique

Le Tableau 20 présente les mêmes informations que la section précédente pour l'habilitation psychologique, la reconnaissance et la justice organisationnelle ainsi que leurs sous-dimensions respectives. Les résultats indiquent que les sentiments de justice et de reconnaissance sont positivement corrélés avec l'habilitation psychologique. Les sous-dimensions les plus fortement corrélées avec l'habilitation psychologique sont la reconnaissance du supérieur ( $r = .51, p < .001$ ), la justice distributive ( $r = .49, p < .001$ ) et la justice procédurale ( $r = .49, p < .001$ ). Parmi celles qui sont les plus corrélées avec les cognitions de l'habilitation psychologique, le soutien à l'autonomie est très fortement et significativement corrélé à la dimension « sens » ( $r = .48, p < .001$ ). Le « sens » est corrélé avec toutes les sous-dimensions de la justice organisationnelle et la reconnaissance, excepté pour la reconnaissance des pairs qui indique un lien non significatif. Le sentiment de compétence est, quant à lui, uniquement corrélé avec la justice informationnelle ( $r = .25, p < .001$ ) et la reconnaissance des clients ( $r = .25, p < .001$ ). L'autodétermination est significativement corrélée avec la reconnaissance du supérieur ( $r = .34, p < .001$ ), ainsi qu'avec les trois dimensions de justice appréciées dans le questionnaire. Enfin, l'impact est significativement corrélé avec toutes les dimensions de justice et de reconnaissance.



**Tableau 20.** Statistiques descriptives, corrélations et alpha de Cronbach : habilitation psychologique, reconnaissance et justice organisationnelle

Variabes (N = 287)	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>1. Habilitation psychologique</b>	3.15	.81	<i>.90</i>												
<b>2. Sens</b>	3.21	1.15	<i>.78***</i>	<i>.92</i>											
<b>3. Compétence</b>	3.65	.89	<i>.64***</i>	<i>.38***</i>	<i>.80</i>										
<b>4. Autodétermination</b>	3.20	1.12	<i>.79***</i>	<i>.43***</i>	<i>.35***</i>	<i>.88</i>									
<b>5. Impact</b>	2.53	1.09	<i>.81***</i>	<i>.51***</i>	<i>.34***</i>	<i>.57***</i>	<i>.91</i>								
<b>6. Reconnaissance</b>	3.48	.77	<i>.49***</i>	<i>.43***</i>	<i>.25**</i>	<i>.27***</i>	<i>.52***</i>	<i>.88</i>							
<b>7. Reconnaissance supérieur</b>	3.31	1.20	<i>.51***</i>	<i>.44***</i>	<i>.20<sup>ns</sup></i>	<i>.34***</i>	<i>.54***</i>	<i>.82***</i>	<i>.92</i>						
<b>8. Reconnaissance pairs</b>	3.47	.90	<i>.26***</i>	<i>.19<sup>ns</sup></i>	<i>.12<sup>ns</sup></i>	<i>.10<sup>ns</sup></i>	<i>.36***</i>	<i>.73***</i>	<i>.40***</i>	<i>.85</i>					
<b>9. Reconnaissance clients</b>	3.65	.90	<i>.33***</i>	<i>.33***</i>	<i>.25**</i>	<i>.15<sup>ns</sup></i>	<i>.26***</i>	<i>.73***</i>	<i>.39***</i>	<i>.36***</i>	<i>.85</i>				
<b>10. Justice organisationnelle</b>	2.53	.79	<i>.42***</i>	<i>.37***</i>	<i>.13<sup>ns</sup></i>	<i>.29***</i>	<i>.44***</i>	<i>.60***</i>	<i>.69***</i>	<i>.31***</i>	<i>.30***</i>	<i>.95</i>			
<b>11. Justice distributive</b>	2.35	1.21	<i>.49***</i>	<i>.41***</i>	<i>.17<sup>ns</sup></i>	<i>.34***</i>	<i>.54***</i>	<i>.49***</i>	<i>.59***</i>	<i>.23**</i>	<i>.25**</i>	<i>.63***</i>	<i>.97</i>		
<b>12. Justice procédurale</b>	2.26	.91	<i>.49***</i>	<i>.38***</i>	<i>.17<sup>ns</sup></i>	<i>.37***</i>	<i>.54***</i>	<i>.56***</i>	<i>.65***</i>	<i>.30***</i>	<i>.29***</i>	<i>.77***</i>	<i>.73***</i>	<i>.89</i>	
<b>13. Justice informationnelle</b>	2.96	1.21	<i>.41***</i>	<i>.36***</i>	<i>.12***</i>	<i>.31***</i>	<i>.42***</i>	<i>.62***</i>	<i>.78***</i>	<i>.27***</i>	<i>.28***</i>	<i>.80***</i>	<i>.57***</i>	<i>.67***</i>	<i>.95</i>

*Légende.* Les nombres en gras indiquent les corrélations associées aux liens entre l'habilitation psychologique et la reconnaissance ou la justice. ns = non significatif, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

#### 10.4.2.3 Exigences et empowerment psychologique

Les analyses par corrélation indiquent qu'il existe peu d'effets significatifs du score agrégé des exigences au travail sur l'habilitation psychologique ou sur ses quatre cognitions. En effet, les exigences sont négativement corrélées à l'habilitation psychologique ( $r = -.12, p < .05$ ). Plus précisément, les exigences sont uniquement corrélées au sentiment de compétence ( $r = -.17, p < .01$ ) et à l'autodétermination ( $r = -.12, p < .05$ ). L'analyse indique que la sous-échelle d'effort extrinsèque est également significativement corrélée au sentiment de compétence ( $r = -.19, p < .01$ ) et à l'autodétermination ( $r = -.13, p < .05$ ). En revanche, les exigences psychologiques ne semblent pas significativement liées à l'habilitation psychologique ou à ses sous-dimensions.

#### 10.4.2.4 Exigences et ressources

Comme nous l'avons précisé précédemment, les exigences au travail ne sont que très peu et très faiblement corrélées à l'habilitation psychologique. En revanche, elles le sont davantage avec les scores des ressources au travail. Elles sont, tout d'abord, corrélées à la reconnaissance perçue ( $r = -.22, p < .001$ ). Plus précisément, les exigences psychologiques sont significativement corrélées avec la reconnaissance du supérieur ( $r = -.15, p < .01$ ) et la reconnaissance des clients ( $r = -.14, p < .05$ ). Les efforts extrinsèques sont aussi corrélés à la reconnaissance du supérieur ( $r = -.25, p < .001$ ) et des clients ( $r = -.17, p < .01$ ). Cependant, aucune dimension des exigences n'est significativement corrélée à la reconnaissance des pairs.

Les exigences au travail entretiennent aussi un lien significatif avec le sentiment de justice organisationnelle ( $r = -.16, p < .01$ ). Plus précisément, les exigences au travail sont significativement et négativement corrélées à la justice distributive ( $r = -.12, p < .05$ ), à la justice procédurale ( $r = -.23, p < .001$ ) et à la justice informationnelle ( $r = -.17, p < .01$ ).

Enfin, les analyses ne montrent aucun effet significatif des exigences avec le leadership habilitant ainsi que ses sous-dimensions. L'ensemble des corrélations entre les exigences et les ressources socio-organisationnelles sont présentées dans le Tableau 21.

#### 10.4.2.5 Empowerment psychologique, comportemental et job crafting

Le Tableau 22 présente les statistiques descriptives, les coefficients de corrélation de Pearson, ainsi que les alphas de Cronbach pour l'habilitation psychologique, l'habilitation

comportementale individuelle et le *job crafting* ainsi que leurs sous-dimensions respectives. Les analyses par corrélations indiquent que le *job crafting* ( $r = .63, p < .001$ ) et l'habilitation comportementale ( $r = .56, p < .001$ ) sont significativement et positivement corrélés à l'habilitation psychologique.

Pour le *job crafting*, toutes ses sous-dimensions sont fortement corrélées à l'habilitation psychologique : recherche de ressources structurelles ( $r = .60, p < .001$ ), recherche de ressources sociales ( $r = .45, p < .001$ ), recherche de challenge ( $r = .51, p < .001$ ). De la même façon, les sous-dimensions de l'habilitation comportementale, la réalisation consciencieuse des tâches et l'amélioration de l'efficacité dans les tâches sont positivement et fortement corrélées à l'habilitation psychologique (respectivement,  $r = .56, r = .45, p < .001$ ).

#### 10.4.2.6 Ressources, empowerment comportemental et job crafting

L'analyse indique que le leadership habilitant est positivement et significativement corrélé à la reconnaissance du supérieur ( $r = .73, p < .001$ ), des pairs ( $r = .26, p < .01$ ) et des clients ( $r = .22, p < .05$ ). Il est aussi fortement corrélé au score de justice organisationnelle ( $r = .69, p < .001$ ) et plus précisément à la justice distributive ( $r = .59, p < .001$ ), procédurale ( $r = .61, p < .001$ ) et informationnelle ( $r = .80, p < .001$ ). Un lien significatif est aussi repéré entre le *leadership d'empowerment* et l'habilitation comportementale. Plus spécifiquement, il est corrélé à l'amélioration de l'efficacité dans les tâches ( $r = .34, p < .001$ ), mais pas à la réalisation consciencieuse de celles-ci. Enfin, le *leadership d'empowerment* est corrélé au score de *job crafting* ( $r = .51, p < .001$ ) ainsi qu'à toutes ses sous-dimensions : recherche de ressources structurelles ( $r = .28, p < .001$ ), recherche de ressources sociales ( $r = .61, p < .001$ ) et recherche de challenge ( $r = .36, p < .001$ ).

Du côté de la reconnaissance, des liens significatifs ont été trouvés avec la justice organisationnelle, l'habilitation comportementale et le *job crafting*. Ainsi, la reconnaissance est positivement corrélée avec la justice organisationnelle ( $r = .60, p < .001$ ) ainsi qu'à toutes ses sous-dimensions. Des liens similaires ont été identifiés entre les différentes dimensions de la justice et les sous-dimensions de la reconnaissance (supérieur, pairs et clients). En revanche, c'est la reconnaissance du supérieur qui montre les liens les plus forts sur les justices : distributive ( $r = .59, p < .001$ ), procédurale ( $r = .65, p < .001$ ) et informationnelle ( $r = .78, p < .001$ ). Les analyses révèlent aussi des liens significatifs entre la reconnaissance et l'habilitation comportementale ( $r = .43, p < .001$ ), mais aussi avec les comportements de *job crafting* ( $r =$

.49,  $p < .001$ ). Ici encore, l'ensemble des sous-dimensions de la reconnaissance montrent des corrélations positives et significatives avec le *job crafting*. Cependant, celle qui indique les liens les plus forts est la reconnaissance du supérieur ( $r = .51, p < .001$ ).

**Tableau 21.** Statistiques descriptives, corrélations et alpha de Cronbach : exigences et ressources socio-organisationnelles

Variables (N = 287)	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>1. Exigences</b>	2.83	.64	.86													
<b>2. Efforts extrinsèques</b>	2.35	.82	.93***	.79												
<b>3. Exigences psychologiques</b>	3.31	.59	.87***	.63***	.79											
<b>4. Leadership d'habilitation</b>	3.61	1.62	-.08 <sup>ns</sup>	-.07 <sup>ns</sup>	-.07 <sup>ns</sup>	.97										
<b>5. Soutien à l'autonomie</b>	4.12	1.58	-.04 <sup>ns</sup>	-.03 <sup>ns</sup>	-.03 <sup>ns</sup>	.94***	.95									
<b>6. Soutien au développement</b>	3.10	1.84	-.10 <sup>ns</sup>	-.09 <sup>ns</sup>	-.10 <sup>ns</sup>	.95***	.79***	.94								
<b>7. Reconnaissance</b>	3.48	.77	-.22***	-.23***	-.14*	.56***	.58***	.48***	.88							
<b>8. Reconnaissance du supérieur</b>	3.31	1.20	-.23***	-.25***	-.15*	.73***	.75***	.63***	.82***	.92						
<b>9. Reconnaissance des pairs</b>	3.47	.90	-.08 <sup>ns</sup>	-.09 <sup>ns</sup>	.04 <sup>ns</sup>	.26***	.28***	.21***	.73***	.40***	.85					
<b>10. Reconnaissance des clients</b>	3.65	.90	-.17**	-.17**	-.14 <sup>ns</sup>	.22***	.22***	.20***	.73***	.39***	.36***	.85				
<b>11. Justice organisationnelle</b>	2.53	.79	-.16**	-.13*	-.17**	.69***	.68***	.63***	.60***	.69***	.31***	.30***	.95			
<b>12. Justice distributive</b>	2.35	1.21	-.12*	-.12*	-.09 <sup>ns</sup>	.59***	.57***	.54***	.49***	.59***	.23**	.25**	.63***	.97		
<b>13. Justice procédurale</b>	2.26	.91	-.23***	-.21***	-.20***	.61***	.58***	.67***	.56***	.65***	.30***	.29***	.77***	.73***	.89	
<b>14. Justice informationnelle</b>	2.96	1.21	-.17**	-.14*	-.17**	.80***	.79***	.73***	.62***	.78***	.27***	.28***	.80***	.57***	.67***	.95

*Légende.* Les nombres en gras indiquent les corrélations associées aux liens entre les exigences et les ressources.  
<sup>ns</sup> = non significatif, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Tableau 22.** Statistiques descriptives, corrélations et alpha de Cronbach : habilitation psychologique, habilitation comportementale et job crafting

Variabes (N = 287)	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Habilitation psychologique</b>	3.15	.81	.90											
<b>2. Sens</b>	3.21	1.15	.78***	.92										
<b>3. Compétence</b>	3.65	.89	.64***	.38***	.80									
<b>4. Autodétermination</b>	3.19	1.12	.79***	.43***	.35***	.88								
<b>5. Impact</b>	2.53	1.09	.81***	.51***	.34***	.57***	.91							
<b>6. Habilitation comportementale (HC)</b>	4.78	1.01	.56***	.50***	.45**	.35***	.41***	.87						
<b>7. HC – Réalisation consciencieuse</b>	5.19	1.00	.45***	.43***	.43***	.22**	.30***	.88***	.89					
<b>8. HC – Amélioration de l'efficacité</b>	3.47	.90	.55***	.47***	.40***	.39***	.42***	.93***	.64***	.89				
<b>9. Job crafting</b>	2.92	.80	.63***	.57***	.40***	.42***	.52***	.65***	.52***	.64***	.88			
<b>10. Recherche de ressources structurelles</b>	3.77	.91	.60***	.54***	.40***	.44***	.43***	.68***	.59***	.63***	.80***	.82		
<b>11. Recherche de ressources sociales</b>	2.00	.95	.45***	.40***	.23**	.30***	.43***	.36***	.25***	.39***	.77***	.38***	.91	
<b>12. Recherche de challenge</b>	2.98	1.06	.51***	.47***	.36***	.31***	.42***	.56***	.44***	.56***	.88***	.61***	.51***	.92

*Légende.* Les nombres en gras indiquent les corrélations associées aux liens entre l'habilitation psychologique, l'habilitation comportementale et le job crafting  
 \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### 10.4.3 Résultats des analyses multivariées

Dans cette section, nous proposons d'étudier les résultats des tests d'hypothèse. Pour ce faire, nous procéderons en plusieurs étapes. Tout d'abord, nous vérifierons les effets des ressources et exigences socio-organisationnelles sur l'habilitation psychologique. Dans un second temps, nous étudierons les effets de l'habilitation psychologique sur l'émergence des comportements de proaction. Ensuite, nous examinerons les effets directs des ressources et exigences sur les comportements proactifs. Puis nous analyserons les effets de l'habilitation psychologique sur les comportements proactifs. Enfin, nous testerons l'ensemble du modèle (Figure 12) avec la méthodologie d'analyse en piste causale par les équations structurales utilisant la méthode des moindres carrés partiels consistants.

En ce qui concerne les analyses, nous procéderons aussi par étape. Tout d'abord, nous réaliserons des régressions linéaires simples et des régressions linéaires multiples afin de vérifier la part de variance expliquée pour déterminer si les régressions sont correctement spécifiées. L'objectif sous-jacent consiste à vérifier nos hypothèses (voir Figure 30). Enfin, nous procéderons à l'étape finale d'analyse des pistes causales par la modélisation en équations structurales. L'objectif est de construire les relations entre les variables latentes du modèle pour comprendre comment elles interagissent entre elles afin de rendre compte des propriétés explicatives et prédictives du modèle.

Notre échantillon ne respectant pas la condition de distribution normale des données, toutes les analyses par régressions linéaires ainsi que le test du modèle par la modélisation en équations structurales seront réalisés à l'aide d'une procédure de ré-échantillonnage (*bootstrap*) avec 1000 répliques.

#### 10.4.3.1 Résultats des effets des ressources sur l'empowerment psychologique

L'analyse de régression linéaire indique qu'il existe un effet significatif du *leadership d'empowerment* sur l'habilitation psychologique ( $\beta = .26$ , 95 % b-s CI [.21–.30],  $p < .001$ ). Cet effet est aussi significatif pour le soutien à l'autonomie ( $\beta = .29$ , 95 % b-s CI [.24–.34],  $p < .001$ ) et le soutien au développement ( $\beta = .18$ , 95 % b-s CI [.14–.23],  $p < .001$ ).

Par le biais d'une régression linéaire multiple, nous nous sommes ensuite intéressés à l'effet des dimensions du *leadership d'empowerment* sur les différentes cognitions de l'habilitation

psychologique. Les résultats indiquent que le soutien à l'autonomie montre des effets significatifs sur l'habilitation psychologique et ses quatre cognitions. En revanche, le soutien au développement n'est significatif qu'avec le sentiment de compétence. De plus, le sentiment de compétence est la dimension de l'habilitation psychologique qui est la moins influencée par le leadership habilitant. Ainsi, nous pouvons valider notre hypothèse H1. Le Tableau 23 présente les résultats des régressions linéaires multiples.

**Tableau 23.** Régressions linéaires multiples des dimensions de l'habilitation psychologique sur les dimensions du leadership d'empowerment.

	Empowerment	Sens	Compétence	Autodétermination	Impact
	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]
Soutien à l'autonomie	.32*** [.23 – .41]	.41*** [.29 – .31]	.20*** [.09 – .27]	.28*** [.15 – .41]	.39*** [.28 – .50]
Soutien au développement	-.03 <sup>ns</sup> [-.11 – .04]	-.07 <sup>ns</sup> [-.17 – .04]	-.09* [-.17 – -.04]	.02 <sup>ns</sup> [-.08 – .12]	.00 <sup>ns</sup> [-.10 – .10]
$\Delta R^2$	.32	.23	.05	.17	.32
Wald Chi 2	131.15***	90.68***	14.36***	53.03***	154.69***

Légende. ns = non significatif, \*  $p < .05$ , \*\*\*  $p < .001$

Concernant la reconnaissance perçue, l'analyse par régression linéaire indique un effet significatif et fort de la reconnaissance sur l'habilitation psychologique ( $\beta = .52$ , 95 % b-s CI [.41–.63],  $p < .001$ ). Cet effet est retrouvé pour les sous-dimensions de la reconnaissance : la reconnaissance du supérieur ( $\beta = .34$ , 95 % b-s CI [.27–.41],  $p < .001$ ), la reconnaissance des pairs ( $\beta = .23$ , 95 % b-s CI [.14–.34],  $p < .001$ ) et la reconnaissance des clients ( $\beta = .30$ , 95 % b-s CI [.20–.40],  $p < .001$ ).

Nous avons, par la suite, testé les effets des différentes sous-dimensions de la reconnaissance sur les quatre cognitions de l'habilitation psychologique. Les résultats indiquent que le score d'habilitation psychologique est influencé par la reconnaissance des clients et la reconnaissance du manager, mais pas par la reconnaissance des pairs. Pour les sous-dimensions de l'empowerment, nous retrouvons des régressions significatives entre la reconnaissance des clients et les dimensions « sens » et « sentiment de compétence » de l'habilitation psychologique. Ensuite, la reconnaissance des pairs est uniquement significative dans sa relation avec le sentiment d'impact. Enfin, la reconnaissance du supérieur est significative avec l'ensemble des sous-dimensions de l'habilitation psychologique excepté avec le sentiment de



compétence ». L'ensemble de ces résultats nous invite à accepter notre hypothèse H2. Les résultats des régressions linéaires multiples sont présentés dans le Tableau 24.

**Tableau 24.** Régressions linéaires multiples de l'habilitation psychologique sur les dimensions de la reconnaissance

	Empowerment	Sens	Compétence	Autodétermination	Impact
	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]
Reconnaissance client	.13** [.03 – .23]	.26** [.10 – .42]	.20*** [.08 – .32]	.04 <sup>ns</sup> [-.12 – .21]	.03 <sup>ns</sup> [-.11 – .16]
Reconnaissance pairs	-.02 <sup>ns</sup> [-.07 – .12]	-.04 <sup>ns</sup> [-.19 – .10]	.00 <sup>ns</sup> [-.15 – .15]	-.06 <sup>ns</sup> [-.23 – .10]	.20** [.07 – .35]
Reconnaissance supérieur	.29*** [.21 – .38]	.35*** [.24 – .46]	-.08 <sup>ns</sup> [.03 – .20]	.02*** [.20 – .45]	.42*** [.33 – .51]
$\Delta R^2$	.27	.21	.06	.11	.30
Wald Chi 2	131.15***	70.18***	21.41***	34.34***	174.26***

Légende. *ns* = non significatif, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Du côté de la perception de justice organisationnelle, les analyses indiquent qu'il existe un effet fort de la justice sur l'habilitation psychologique ( $\beta = .43$ , 95%CI [.32–.54],  $p < .001$ ). Des effets similaires sur l'habilitation psychologique sont identifiés avec les sous-dimensions de la justice organisationnelle, à savoir : la justice distributive ( $\beta = .33$ , 95%CI [.27–.40],  $p < .001$ ), la justice procédurale ( $\beta = .43$ , 95%CI [.35–.53],  $p < .001$ ) et la justice informationnelle ( $\beta = .27$ , 95%CI [.20–.35],  $p < .001$ ).

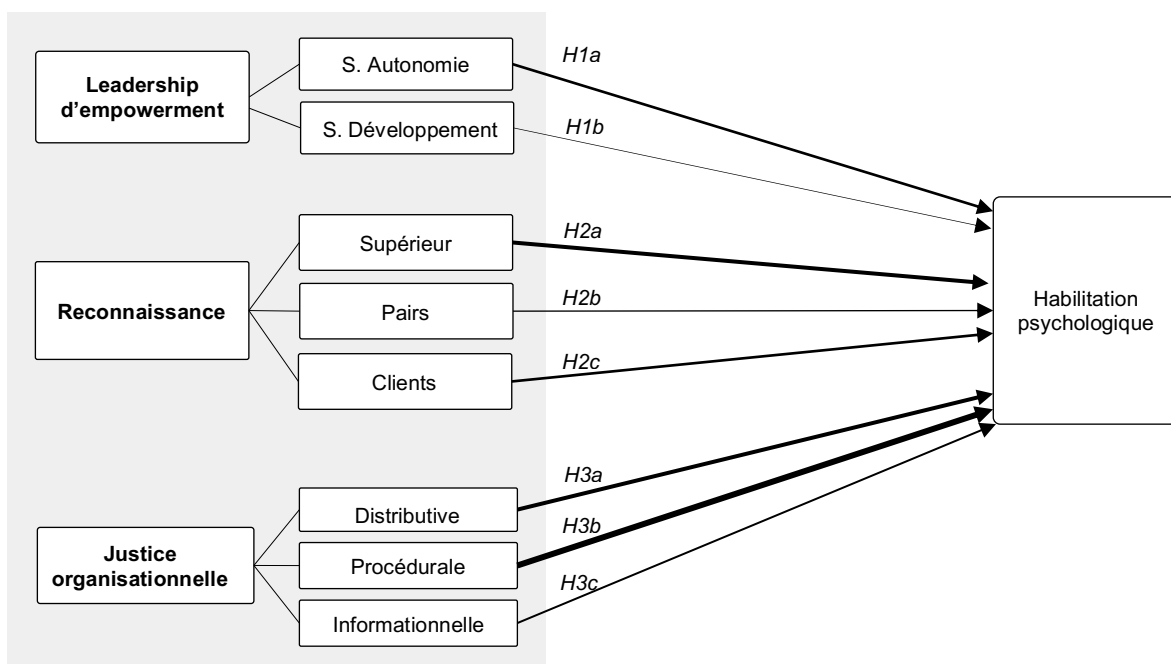
Nous avons, par la suite, testé les effets multiples des différentes sous-dimensions de la justice organisationnelle sur les quatre cognitions de l'habilitation psychologique. Les résultats indiquent pour l'habilitation psychologique que la justice informationnelle n'est pas significative. Le même résultat apparaît pour la dimension « impact ». Ensuite, pour la dimension « sens » les résultats montrent seulement un effet non significatif de la justice procédurale. Un effet opposé est trouvé pour la dimension « autodétermination » où seule la relation avec la justice procédurale s'avère significative. Enfin, la régression multiple des dimensions de justice avec la dimension « sentiment de compétence » ne montre aucun effet significatif des différentes dimensions de justice. L'ensemble de ces résultats sont en faveur de notre troisième hypothèse. Les résultats des régressions multiples sont présentés dans le Tableau 25.

**Tableau 25.** Régressions linéaires simples des dimensions de l'habilitation psychologique sur les dimensions de la justice organisationnelle

	Empowerment	Sens	Compétence	Autodétermination	Impact
	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]
Justice distributive	.18*** [.09 – .27]	.25*** [.11 – .39]	.07 <sup>ns</sup> [-.04 – .18]	.12 <sup>ns</sup> [-.02 – .27]	.28*** [.15 – .41]
Justice procédurale	.20** [.07 – .33]	.12 <sup>ns</sup> [-.10 – .35]	.09 <sup>ns</sup> [-.07 – .25]	.26* [-.03 – .49]	.32*** [.13 – .51]
Justice informationnelle	.07 <sup>ns</sup> [-.01 – .15]	.13* [.00 – .27]	.01 <sup>ns</sup> [-.10 – .11]	.08 <sup>ns</sup> [-.05 – .22]	.06 <sup>ns</sup> [-.06 – .18]
$\Delta R^2$	.28	.19	.02	.14	.33
Wald Chi 2	115.71***	70.43***	10.34*	52.57***	165.20***

Légende. *ns* = non significatif, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**Figure 34.** Synthèse des résultats des régressions linéaires simples entre les sous-dimensions des ressources et l'habilitation psychologique



*Note.* Les niveaux de gras représentent la force de la relation (bêta standardisé des régressions linéaires simples). Plus une flèche est épaisse plus la relation est forte. S. Autonomie : Soutien à l'autonomie. S. Développement : Soutien au développement.

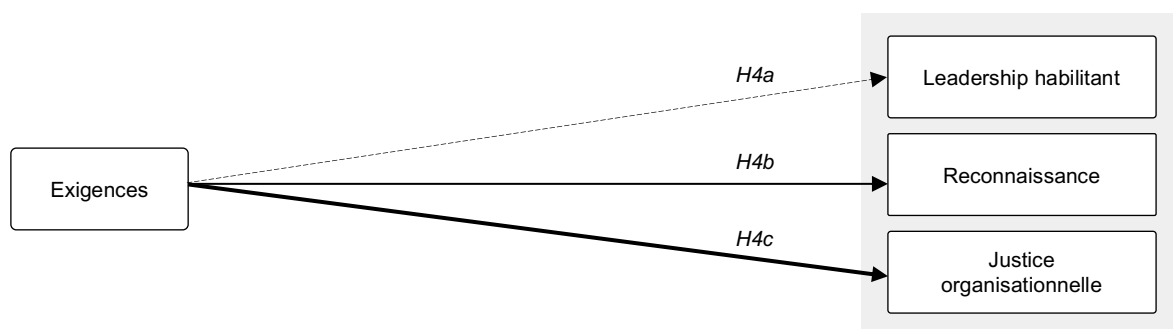
#### 10.4.3.2 Résultats des effets des exigences sur les ressources socio-organisationnelles

Dans cette section, nous avons réalisé des analyses de régression simples et multiples pour identifier les relations qui s'opéraient entre les exigences socio-organisationnelles et les

différentes ressources. Nous avons tout d'abord analysé les effets des exigences sur le *leadership d'empowerment*, puis sur le sentiment de reconnaissance et enfin sur la justice organisationnelle perçue.

Les premières analyses indiquent qu'il n'existe aucun effet significatif, quel qu'il soit, entre les exigences perçues et le *leadership d'empowerment*. Cela indique que la perception de fortes ou de faibles exigences au quotidien n'intervient pas dans l'évaluation du leadership habilitant du manager. En revanche, cet effet est significatif lorsque l'on considère la perception de reconnaissance. Les analyses par régressions linéaires montrent qu'il existe un effet des exigences perçues sur la reconnaissance perçue ( $\beta = -.26$ , 95%CI [-.41 – -.12],  $p < .001$ ). Plus spécifiquement, des effets similaires sont identifiés lorsque l'on considère les effets des exigences sur la reconnaissance perçue du manager ( $\beta = -.43$ , 95%CI [-.66 – -.20],  $p < .001$ ) et sur la reconnaissance perçue des clients ( $\beta = -.25$ , 95%CI [-.41 – -.08],  $p < .01$ ). Cependant, aucun effet significatif n'est révélé concernant l'impact des exigences sur la reconnaissance perçue des pairs. Ces résultats laissent entendre que les exigences ont un effet significatif et négatif sur la perception de reconnaissance. Ainsi, plus un individu percevra d'exigences contraignantes dans le cadre de son travail et moins il développera un sentiment de reconnaissance. Nous pouvons donc aller dans le sens de notre quatrième hypothèse (H4). La Figure 16 propose un récapitulatif des sous-hypothèses et de leur validation concernant les liens entre les exigences et les ressources socio-organisationnelles.

**Figure 35.** Synthèse des résultats des régressions linéaires entre les exigences et les ressources



*Note.* Les niveaux de gras représentent la force de la relation (bêta standardisé). Plus une flèche est épaisse plus la relation est forte. Les flèches en pointillés indiquent les hypothèses rejetées, car les effets sont non significatifs.

### 10.4.3.3 Résultats des effets des ressources sur les comportements proactifs

Cette section traitera des effets directs entre les exigences et ressources socio-organisationnelles d'un côté et les comportements proactifs de l'autre. L'analyse de régression indique qu'il existe un effet significatif du *leadership d'empowerment* sur l'habilitation psychologique ( $\beta = .19$ , 95%CI [.11 – .26],  $p < .001$ ). Cet effet est aussi significatif lorsque l'on considère l'influence du soutien à l'autonomie ( $\beta = .23$ , 95%CI [.15 – .30],  $p < .001$ ) et du soutien au développement ( $\beta = .12$ , 95%CI [.06 – .19],  $p < .001$ ) sur l'habilitation comportementale.

Le Tableau 26 propose les résultats des régressions multiples entre les sous-dimensions des ressources étudiées et les sous-dimensions de l'habilitation comportementale. Les résultats indiquent que le soutien à l'autonomie explique mieux l'habilitation comportementale que le soutien au développement. De plus, il semble que ce soit la reconnaissance du supérieur qui explique le mieux l'habilitation comportementale, tout comme la justice procédurale.

**Tableau 26.** Régressions linéaires multiples de l'habilitation comportementale sur les sous-dimensions des ressources.

	Habilitation comportementale	Réalisation consciencieuse des tâches	Amélioration de l'efficacité
	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]
<b>Leadership d'empowerment</b>			
Soutien à l'autonomie	.30*** [.19 – .43]	.26*** [.13 – .38]	.35*** [.20 – .50]
Soutien au développement	-.08 <sup>ns</sup> [-.18 – .00]	-.12* [-.22 – .02]	-.04 <sup>ns</sup> [-.16 – .06]
$\Delta R^2$	.12	.06	.14
<i>Wald Chi 2</i>	34.84***	17.36***	37.65***
<b>Reconnaissance</b>			
Reconnaissance des clients	.18* [.04 – .33]	.22** [.06 – .37]	.13 <sup>ns</sup> [-.07 – .32]
Reconnaissance des pairs	.11 <sup>ns</sup> [-.04 – .27]	.14* [.00 – .27]	.09 <sup>ns</sup> [-.09 – .31]
Reconnaissance du supérieur	.26*** [.15 – .37]	.16*** [.05 – .27]	.36*** [.23 – .51]
$\Delta R^2$	.18	.14	.17
<i>Wald Chi 2</i>	48.51***	29.09***	48.75***
<b>Justice organisationnelle</b>			
Distributive	.01 <sup>ns</sup> [-.11 – .14]	.01 <sup>ns</sup> [-.10 – .14]	.03 <sup>ns</sup> [-.13 – .19]
Procédurale	.29** [.08 – .50]	.22* [.02 – .43]	.34** [.08 – .56]
Informationnelle	.05 <sup>ns</sup> [-.09 – .20]	.03 <sup>ns</sup> [-.13 – .18]	.07 <sup>ns</sup> [-.10 – .25]
$\Delta R^2$	.09	.05	.09
<i>Wald Chi 2</i>	25.90***	16.24 <sup>ns</sup>	28.20***

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Pour le *job crafting*, les analyses révèlent aussi un effet fort et significatif ( $\beta = .25$ , 95%CI [.20–.30],  $p < .001$ ). Les analyses montrent aussi que les sous-dimensions du *leadership d’empowerment*, à savoir : le soutien à l’autonomie ( $\beta = .25$ , 95%CI [.20 – .31],  $p < .001$ ) et le soutien au développement ( $\beta = .20$ , 95%CI [.15–.25],  $p < .001$ ) influencent significativement les comportements de *job crafting*. Ces résultats nous permettent de valider notre hypothèse H5. Le Tableau 27 propose les résultats des régressions multiples entre les sous-dimensions des ressources étudiées et les sous-dimensions du *job crafting*. Les résultats indiquent que le soutien à l’autonomie explique mieux le *job crafting* que le soutien au développement excepté pour la dimension « recherche de ressources sociale ». De plus, il semble que ce soit la reconnaissance du supérieur qui explique le mieux l’habilitation comportementale, tout comme la justice procédurale.

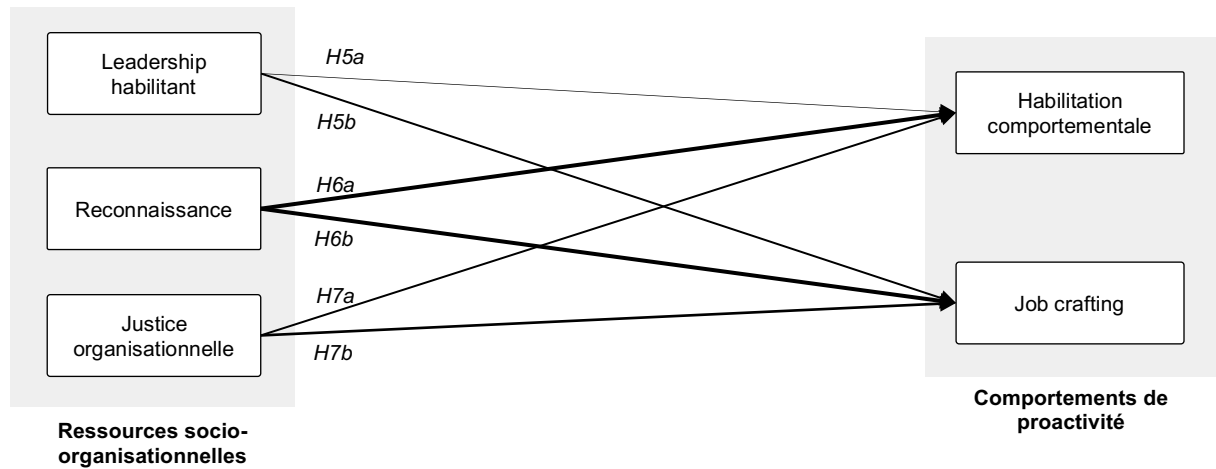
**Tableau 27.** Régressions linéaires multiples des comportements de *job crafting* sur les sous-dimensions des ressources.

	Job crafting	ARST	ARSO	RC
	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]
<b>Leadership d’empowerment</b>				
Soutien à l’autonomie	.18*** [.10 – .27]	.26*** [.15 – .36]	.07 <sup>ns</sup> [-.07 – .17]	.22*** [.09 – .33]
Soutien au développement	.08* [.00 – .15]	-.07 <sup>ns</sup> [-.15 – .01]	.26*** [.17 – .35]	.03 <sup>ns</sup> [-.06 – .13]
$\Delta R^2$	.26	.11	.38	.13
<i>Wald Chi 2</i>	87.53***	30.34***	173.63***	45.71***
<b>Reconnaissance</b>				
Client	.14* [.02 – .25]	.14* [.02 – .28]	.12* [-.00 – .23]	.17* [-.04 – .18]
Pairs	.04 <sup>ns</sup> [-.06 – .15]	.03 <sup>ns</sup> [-.11 – .17]	.03 <sup>ns</sup> [-.07 – .14]	.07 <sup>ns</sup> [-.07 – .25]
Supérieur	.28*** [.20 – .36]	.23*** [.14 – .35]	.33*** [.26 – .41]	.27*** [-.10 – .11]
$\Delta R^2$	.27	.14	.24	.16
<i>Wald Chi 2</i>	96.68***	37.35***	99.62***	64.05***
<b>Justice organisationnelle</b>				
Distributive	.02 <sup>ns</sup> [-.08 – .12]	.06 <sup>ns</sup> [-.04 – .18]	.02 <sup>ns</sup> [-.15 – .10]	.01 <sup>ns</sup> [-.13 – .17]
Procédurale	.23** [.08 – .37]	.21* [.03 – .40]	.24* [.06 – .44]	.23 <sup>ns</sup> [-.00 – .46]
Informationnelle	.14** [.03 – .24]	.05 <sup>ns</sup> [-.07 – .16]	.24*** [.10 – .34]	.13 <sup>ns</sup> [-.01 – .26]
$\Delta R^2$	.19	.09	.21	.10
<i>Wald Chi 2</i>	60.49***	28.80***	84.03***	31.63***

*Note.* ARST : amélioration des ressources structurelles, ARSO : amélioration des ressources sociales ; RC : recherche de challenge. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

La Figure 36 propose un récapitulatif des sous-hypothèses et de leur statut concernant les liens entre les ressources socio-organisationnelles et les comportements proactifs.

**Figure 36.** Synthèse des résultats des régressions linéaires entre les ressources socio-organisationnelles et les comportements proactifs.



*Note.* Les niveaux de gras représentent la force de la relation (bêta standardisé). Plus une flèche est épaisse plus la relation est forte.

#### 10.4.3.4 Résultats des effets de l'empowerment psychologique sur les comportements proactifs

Nous proposons dans cette section d'examiner les effets de l'habilitation psychologique sur la réalisation de comportements proactifs. Nous étudierons, tout d'abord, les effets de l'habilitation psychologique sur l'habilitation comportementale, puis sur les comportements de *job crafting*.

Les analyses montrent qu'il existe un effet fort et significatif du niveau d'habilitation psychologique sur l'habilitation comportementale ( $\beta = .72$ , 95%CI [.58 – .86],  $p < .001$ ). Cet effet est aussi significatif pour les deux sous-dimensions sélectionnées de l'habilitation comportementale, à savoir : la réalisation consciencieuse des tâches ( $\beta = .56$ , 95%CI [.41 – .73],  $p < .001$ ) et l'amélioration de l'efficacité individuelle ( $\beta = .88$ , 95 % CI [.71– 1.04],  $p < .001$ ).

Ces résultats indiquent que les sous-dimensions de l'habilitation psychologique influencent fortement le score associé à l'habilitation comportementale. Nous pouvons corroborer notre hypothèse H8. Le Tableau 28 présente les régressions multiples des sous-dimensions de l'habilitation psychologique sur l'habilitation comportementale.

**Tableau 28.** Régressions linéaires multiples de l'habilitation comportementale sur l'habilitation psychologique.

	Habilitation comportementale	Réalisation consciencieuse des tâches	Amélioration de l'efficacité
	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]
Habilitation psychologique			
Sens	.28*** [.17 – .39]	.30*** [.15 – .44]	.26*** [.14 – .38]
Compétence	.33*** [.19 – .46]	.30*** [.14 – .47]	.35*** [.22 – .52]
Autodétermination	.04 <sup>ns</sup> [-.08 – .18]	.12 <sup>ns</sup> [-.04 – .27]	-.05 <sup>ns</sup> [-.19 – .08]
Impact	.12 <sup>ns</sup> [-.01 – .25]	.18* [.02 – .34]	.06 <sup>ns</sup> [-.05 – .22]
$\Delta R^2$	.34	.31	.26
Wald Chi 2	102.53***	114.87***	63.28***

Note. ns : non significatif, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Pour le *job crafting*, les analyses indiquent qu'il existe aussi un effet fort et significatif du niveau d'habilitation psychologique sur l'habilitation comportementale ( $\beta = .63$ , 95 % CI [.54 – .71],  $p < .001$ ). Cet effet est aussi significatif pour les sous-dimensions du *job crafting*, à savoir : le développement des ressources structurelles ( $\beta = .67$ , 95 % CI [.56 – .78],  $p < .001$ ), le développement des ressources sociales ( $\beta = .53$ , 95 % CI [.42 – .64],  $p < .001$ ) et la recherche de challenge au travail ( $\beta = .68$ , 95 % CI [.57 – .79],  $p < .001$ ). Ces résultats nous permettent d'accepter l'hypothèse H9.

Le Tableau 29 présente les régressions multiples entre des sous-dimensions de l'habilitation psychologique et le *job crafting*.

**Tableau 29.** Régressions linéaires multiples du *job crafting* sur l'habilitation psychologique.

	Job crafting	ARST	ARSO	RC
	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]	B [95 % BS CI]
Habilitation psychologique				
Sens	.24*** [.15 – .34]	.27*** [.15 – .36]	.18*** [.07 – .29]	.28*** [.15 – .39]
Compétence	.14** [.05 – .23]	.18** [.10 – .27]	.03 <sup>ns</sup> [-.07 – .15]	.21*** [.07 – .33]
Autodétermination	.06 <sup>ns</sup> [-.03 – .15]	.14** [-.15 – .01]	.03 <sup>ns</sup> [-.08 – .15]	.0 <sup>ns</sup> [-.14 – .13]
Impact	.17** [.06 – .28]	.08 <sup>ns</sup> [.10 – .27]	.24*** [.08 – .35]	.19* [.03 – .36]
$\Delta R^2$	.41	.37	.21	.28
Wald Chi 2	241.42***	158.75***	97.22***	152.76***

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## 10.4.4 Test du modèle structural

### 10.4.4.1 Modèle de mesure

Afin de vérifier l'unidimensionnalité des construits, nous avons réalisé une analyse en composante principale en gardant uniquement les facteurs dont l'*eigenvalue* est supérieure ou égale à 1 comme Mehmethoglu et Venturini (2021) le recommandent. Les résultats indiquent que chaque variable latente de premier ordre capture suffisamment de variance (entre 57.5 % et 89.5 %) dans leurs indicateurs respectifs. Ces résultats vont dans le sens de l'unidimensionnalité de ces variables. De plus les coefficients Alpha de Cronbach ( $.65 < \alpha < .96$ ) et Rho de Dillon-Goldstein ( $.72 < \rho < .94$ ) sont tous supérieurs au seuil acceptable confirmant, ainsi, l'homogénéité des construits latents. Ensuite, nous remarquons que les poids factoriels ne sont pas tous au-dessus du seuil acceptable de .60 proposé par Mehmetoglu et Venturini (2021).

Les analyses indiquent que l'AVE des construits latents est supérieure au seuil requis (.50) excepté pour l'habilitation psychologique (AVE = .44). En revanche, Hair et al. (2014) tolèrent un AVE supérieur à .40. Enfin, l'AVE de chaque construit doit être supérieur au carré de la corrélation entre n'importe quels autres facteurs de premier ordre du modèle afin de pouvoir attester de la validité discriminante. Dans notre cas, cette condition est respectée pour la plupart des variables latentes excepté pour le triptyque « habilitation psychologique », « habilitation comportementale » et « *job crafting* ». Ces variables présentent des valeurs relatives à la validité discriminante légèrement en deçà du seuil acceptable.

### 10.4.4.2 Modèle structurel

Les analyses montrent que les coefficients structuraux  $\beta$  sont tous supérieurs à .68 et significatifs à  $p < .001$  excepté pour la relation entre les exigences et les ressources qui s'avère non significative. Ces résultats nous permettent de valider partiellement l'ensemble de nos hypothèses structurales.

La deuxième étape de vérification du modèle structurel est l'analyse du pouvoir prédictif des modèles de mesures et du modèle global. Le  $R^2$  permet de déterminer la proportion de variance expliquée des variables dépendantes par les variables indépendantes. L'analyse des valeurs  $R^2$  permet d'attester de la qualité prédictive des modèles. Les seuils de Chin (1998) ont été utilisés afin d'interpréter ces valeurs. D'après cet auteur, les valeurs  $R^2$  avec les seuils minimums de .67, .33 et .19 ont été considérées comme « substantielles », « modérées » et « faibles »



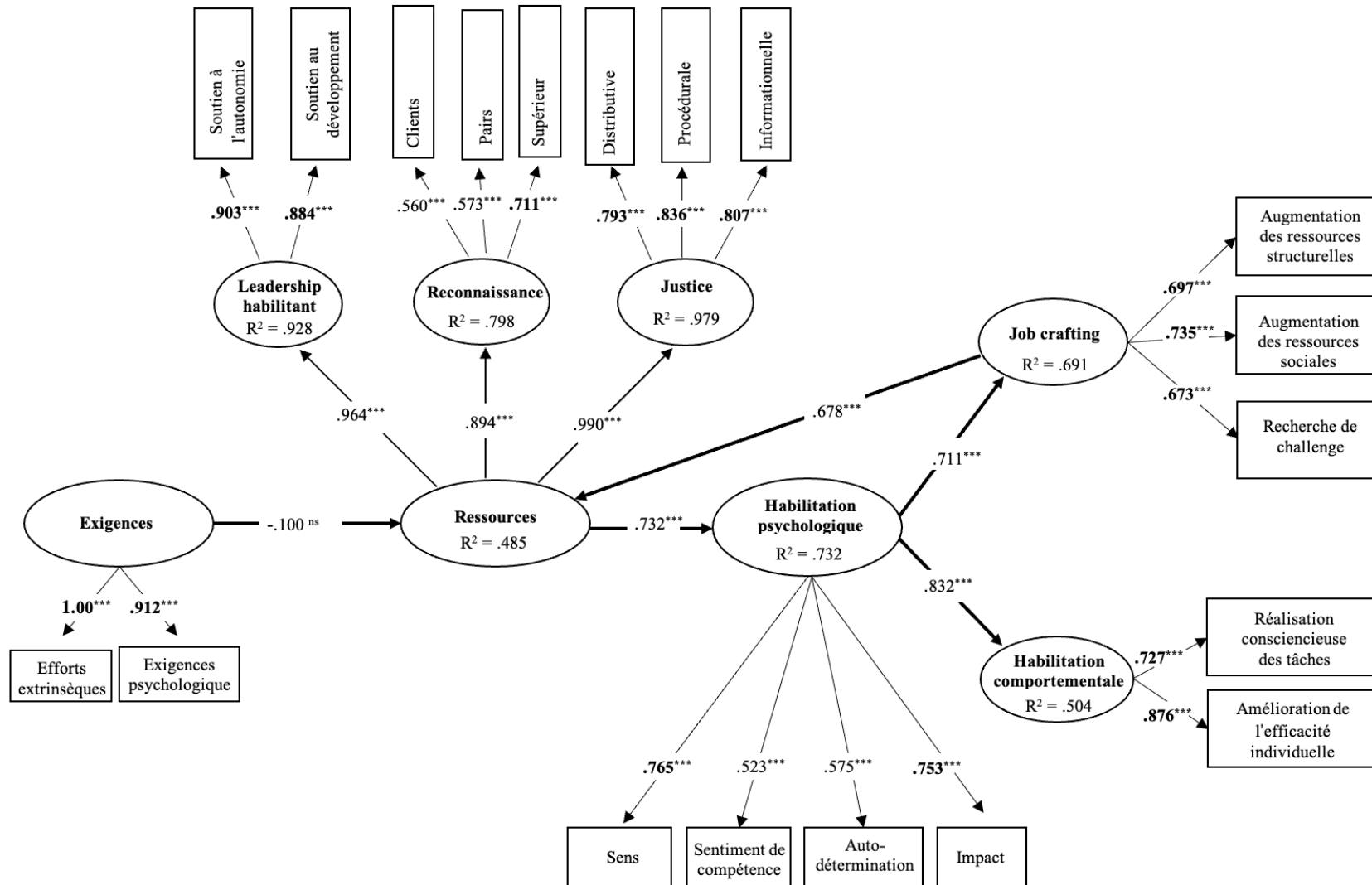
respectivement. Les résultats indiquent des valeurs  $R^2$  substantielles pour l'habilitation psychologique et le *job crafting*. Ces valeurs sont considérées comme « modérées » pour les ressources et l'habilitation comportementale. Le modèle entier présente un bon pouvoir prédictif ( $R^2$  moyen = .704). Les indicateurs de *Goodness Of Fit* absolu (GoF = .65) et relatif (GoF = .99) présentent des indicateurs tout à fait acceptables et supérieurs aux seuils limites présentés précédemment. Enfin, les analyses n'indiquent aucune multicolinéarité sévère ( $VIF < 2$ ). Ces indicateurs permettent d'attester de la spécification adéquate du modèle et de sa capacité prédictive. Les résultats du modèle sont présentés dans la Figure 37.

Enfin, pour terminer l'analyse de ce modèle structural, nous avons testé l'effet médiateur des ressources socio-organisationnelles dans la relation entre le *job crafting* et l'*empowerment* psychologique. Les analyses révèlent que les étapes de Baron et Kenny (1986) sont toutes significatives ainsi que le test de Sobel. La médiation testée est donc partielle. De plus, les différentes étapes montrent que les coefficients pointent dans la même direction signifiant que les ressources socio-organisationnelles médiatisent partiellement et de façon complémentaire la relation entre le *job crafting* et l'*empowerment* psychologique. Enfin, les analyses montrent que 29.8 % de l'effet du *job crafting* sur l'*empowerment* psychologique est médiatisé par les ressources sélectionnées. Les résultats de ces analyses sont présentés dans le Tableau 30.

**Tableau 30.** Effet prédictif du *job crafting* sur l'*empowerment* psychologique, médiatisé par les ressources socio-organisationnelles

Étape de l'analyse de médiation	B	p	95% B-S CI	
Job crafting → Ressources socio-organisationnelles	.545	.000	[.447– .645]	
Ressources socio-organisationnelles → Empowerment psychologique	.347	.000	[.246– .438]	
Job crafting → Empowerment psychologique	.446	.000	[.349– .536]	
	Effet indirect	z	p	CI
<i>Sobel</i>	.189	5.906	.000	[.126– .252]
<i>Monte-Carlo</i>	.188	6.077	.000	[.128– .249]

Figure 37. Résultats du modèle structural



Note. ns : non significatif, \*\*\*  $p < .001$  Les poids factoriels supérieurs au seuil de .60 (Mehmetoglu et Venturini, 2021) sont indiqués en gras.

## 10.5 Discussion

L'objectif de cette quatrième étude était de proposer une modélisation des antécédents socio-organisationnels de l'habilitation psychologique et de leurs conséquences sur les comportements proactifs. En nous appuyant sur le modèle exigences-ressources, nous nous attendions à ce que les exigences perçues atténuent la perception de ressources. Au nombre de trois (reconnaissance, justice organisationnelle et leadership habilitant), nous avons émis l'hypothèse que ces ressources aient un effet direct sur les comportements proactifs. Ces derniers étaient définis à travers deux conceptualisations. Tout d'abord, nous les envisageons par le concept d'habilitation comportementale. Contrairement aux travaux de Savoie et Boudrias (2006), nous n'avons étudié l'habilitation comportementale que par le prisme de la performance individuelle *in-role* (réalisation consciencieuse des tâches), mais aussi *extra-role* (amélioration de l'efficacité individuelle). Ces deux dimensions étaient particulièrement saillantes dans la demande réalisée par les commanditaires de cette recherche. Ensuite, les comportements proactifs ont été étudiés par le biais du concept de *job crafting*.

Comme nous l'anticipions, les résultats de nos analyses bivariées démontrent l'effet positif du leadership habilitant sur l'habilitation comportementale, les comportements de *job crafting*, mais aussi sur l'habilitation psychologique. Le sentiment de reconnaissance et la justice organisationnelle perçue indiquent aussi des effets forts sur ces trois dimensions. D'après nos résultats, l'habilitation psychologique semble être un bon prédicteur de l'habilitation comportementale et des comportements de *job crafting*. Enfin les analyses en pistes causales par les équations structurales viennent confirmer ces résultats. Elles nous renseignent aussi sur le rôle rétroactif du *job crafting* sur le développement des ressources socio-organisationnelles.

Finalement, cette étude contribue à l'élaboration de nouvelles connaissances en examinant l'effet des ressources socio-organisationnelles sur l'habilitation psychologique et ses sous dimensions, ainsi qu'en explorant les relations d'influence directes et, mais aussi indirectes sur les comportements proactifs. Enfin, cette étude propose une investigation du concept de *job crafting*, tout juste émergent dans le paysage scientifique dans le contexte de la psychologie française et ses relations avec le développement des ressources socio-organisationnelles.

### 10.5.1 Implications théoriques

Au terme des analyses en équations structurales, il s'avère que les exigences n'entretiennent pas de lien significatif avec les ressources socio-organisationnelles. Or, nous retrouvons des résultats sensiblement différents lors des analyses bivariées qui montrent un effet significatif et négatif des exigences sur les ressources. Ces derniers résultats sont cohérents avec le modèle Exigence-Ressource (Bakker et Demerouti, 2014). En effet, le modèle développe l'idée que les ressources au travail alimentent un processus motivationnel et que les exigences alimentent un processus de dégradation de la santé. Mais plus encore, cette théorie propose que ces exigences et ressources opèrent entre elles une influence réciproque. Ainsi les ressources atténuent les effets délétères des exigences sur la santé et la performance et les exigences modèrent les effets positifs des ressources sur la motivation, l'engagement et la performance (Bakker et al., 2005). Nos résultats des analyses bivariées corroborent cette hypothèse. Les exigences semblent influencer négativement les ressources socio-organisationnelles. Toutefois, la relation réciproque n'a pas pu être démontrée dans cette étude. De futures recherches pourraient s'intéresser spécifiquement à cette relation réciproque afin de consolider de façon empirique et en contexte francophone, la théorie développée par Demerouti et al. (2001). Les résultats différenciés entre nos analyses bivariée et structurale concernant l'influence des exigences sur les ressources peuvent être expliqués par une moindre qualité de l'outil utilisé pour mesurer les exigences perçues. En effet, la vérification de l'ajustement des données indiquait des indices TLI et CFI légèrement deçà du seuil recommandé de .90 (voir Tableau 17). Ce qui pointe une première limite à cette étude. Utiliser une mesure plus exhaustive des exigences perçues serait une solution à encourager à l'avenir. En revanche, pour des raisons relatives au temps disponible des salariés pour participer à cette étude, nous avons dû restreindre le temps de passation de sorte que cette étude soit compatible avec les enjeux de production de l'entreprise. Par conséquent, nous avons réduit le nombre d'items dans le questionnaire.

Nos résultats indiquent cependant que les exigences socio-organisationnelles n'influencent pas l'évaluation du leadership habilitant. Ce résultat est surprenant si l'on prend le modèle exigence-ressource comme pilier théorique. En effet, le leadership habilitant est bien identifié comme une ressource socio-organisationnelle à travers la littérature (Lee et al., 2020). Ce résultat peut être expliqué par des facteurs contextuels ou bien par un facteur méthodologique. Tout d'abord, la SNCF propose une organisation tout à fait particulière en termes de management. En effet, les managers restent à leurs postes en moyenne entre 3 et 4 ans. Cette

configuration impose un rythme relationnel entre les managers et leurs collaborateurs tout à fait spécifique. Au cours d'une carrière, pour un agent SNCF, il n'est pas rare d'avoir plus d'une dizaine de managers de proximité différents. À chaque changement de manager, il est nécessaire reconstruire la relation sociale manager-managé. À terme, cette reconstruction cyclique peut faiblir, les collaborateurs peuvent se désinvestir de cette relation et le leadership ne plus être une ressource en soi. D'ailleurs, nos analyses quant à l'influence des variables socioprofessionnelles sur la perception des ressources indiquent que l'ancienneté dans le métier influence significativement et négativement l'évaluation du *leadership d'empowerment*.

Ensuite, les résultats quant à l'influence des ressources socio-organisationnelles sur l'*empowerment psychologique* nous permettent de confirmer l'ensemble de nos hypothèses. En effet, la reconnaissance, la justice organisationnelle et le *leadership d'empowerment* sont toutes des ressources socio-organisationnelles qui influencent positivement et significativement le niveau d'*empowerment* psychologique des salariés. Ces résultats sont cohérents avec de précédentes études ayant montré des effets similaires (Konczak et al., 2000 ; Migneault et al., 2009 ; Sinclair et al., 2014). En revanche, nous observons des différences en termes de force d'influence entre les différentes ressources socio-organisationnelles. En effet, le *leadership d'empowerment* est la ressource qui influence avec le moins de magnitude l'*empowerment* psychologique comparativement au sentiment de reconnaissance ou à la justice organisationnelle perçue. Ici aussi ce résultat peut être expliqué par un facteur méthodologique et un facteur théorique. Tout d'abord, ce résultat peut être possiblement expliqué par le biais de la conceptualisation du *leadership d'empowerment* choisi. En effet, d'autres conceptualisations comme celle de Sinclair et al. (2014), par exemple, intègrent la reconnaissance du supérieur comme étant une pratique managériale d'*empowerment* là où nous avons choisi de développer le sentiment de reconnaissance comme une ressource à part entière située au croisement de différentes sources (pairs, hiérarchie et organisation). Or, nos résultats indiquent que le sentiment de reconnaissance du supérieur montre un effet modéré et positif sur l'*empowerment* psychologique. Le deuxième point qui peut expliquer ce résultat prend appui sur la théorie de substitut au leadership (Kerr et Jermier, 1978). Cette théorie propose que dans certaines circonstances, des facteurs situationnels s'imposent en substitut ou en « neutraliseur » du leadership. Ces facteurs peuvent être organisationnels ou sociaux. Ils peuvent englober aussi bien la conception du travail et de ses tâches, mais aussi la confiance et la cohésion du collectif. Cette théorie prend l'exemple du manque de pouvoir formel chez le manager. Ce pouvoir est nécessaire pour que le manager soit une ressource en soi ou pour initier des changements. Or

son absence peut être perçue comme un possible facteur neutralisant du *leadership*. Cette dimension de manque de pouvoir formel et effectif du manager est souvent évoquée par les collaborateurs et par les managers eux-mêmes au sein de SNCF. Ceci renvoie à la question ouverte de l'effet du niveau d'*empowerment* psychologique des managers sur leurs propres pratiques managériales d'*empowerment*. Cette théorie nous semble être un cadre théorique particulièrement adapté et intéressant pour comprendre les relations qui se développent entre les managers de proximité et les collaborateurs dans le sens où elle met en perspective la compréhension du contexte dans lequel s'exerce le *leadership* et ne s'intéressant pas seulement à sa valeur et sa qualité.

L'ensemble des ressources montrent une influence significative sur l'*empowerment* psychologique. Ce qui confirme nos hypothèses. En revanche, les résultats indiquent que la dimension «sentiment de compétence» de l'*empowerment* psychologique n'est significativement corrélée avec aucune forme de ressource socio-organisationnelle (reconnaissance, leadership et justice). Nous faisons l'hypothèse que ce résultat puisse être expliqué par un facteur organisationnel. L'ancienneté peut être déterminante dans le développement du sentiment de compétence et d'auto-efficacité au travail. Or les salariés de l'ESV TGV RA ont pour une grande majorité, entre 11 et 15 ans d'ancienneté dans l'entreprise et entre 6 et 10 ans d'ancienneté au sein de leurs métiers respectifs. Les analyses effectuées vont dans le sens de cette hypothèse sans pour autant pouvoir l'expliquer complètement. En effet, l'ancienneté dans métier influence négativement le sentiment de compétence. Cette relation est significative, mais assez faible. De plus, il existe assez peu de recherche sur l'influence de la reconnaissance ou de la justice organisationnelle sur l'habilitation psychologique et ses cognitions. Nous pointons ici une perspective de recherche future qu'il serait intéressant d'examiner afin de comprendre par quels mécanismes les ressources socio-organisationnelles développent le sens, le sentiment de compétence, l'autodétermination et l'impact des salariés.

Comme nous l'avions anticipé, les ressources socio-organisationnelles influencent positivement les comportements proactifs validant ainsi nos hypothèses. Ces résultats sont cohérents avec les travaux de Belschack et Den Hartog (2010) et Pieterse et al. (2010) qui envisagent le leadership comme un facteur contextuel primordial à prendre en compte l'émergence des comportements proactifs notamment par le biais de soutien social et par les encouragements du manager. L'autonomie perçue est aussi une dimension non négligeable dans l'apparition de tels comportements (Grant et Ashford, 2008). Ces études viennent soutenir nos

hypothèses et nos résultats quant à l'influence de la reconnaissance perçue et du *leadership* d'habilitation sur les comportements proactifs. En revanche, les ressources n'ont pas le même niveau d'influence sur ces comportements. Les résultats indiquent que la reconnaissance et la justice ont une influence renforcée sur les comportements de *job crafting* comparativement au *leadership* habilitant. De récentes études suggèrent que les comportements de *job crafting* dépendent en partie de la perception qu'ont les individus vis-à-vis de leur capacité et leur droit à remodeler leur emploi (p. ex. Van Wingerden et al., 2018). Des facteurs situationnels peuvent donc modérer le développement de comportement de *job crafting* effectif. Les climats de reconnaissance et qu'équité pourraient, en tant que facteurs contextuels, favoriser l'émergence de ces comportements auto-initiés par les collaborateurs. Cette hypothèse ouvre un champ de recherche qu'il serait intéressant d'investiguer afin de mieux comprendre comment de tels comportements peuvent davantage se développer dans le périmètre organisationnel francophone.

Enfin, nos résultats nous permettent de valider la quasi-totalité de nos hypothèses structurales ; seule la relation entre les exigences et les ressources socio-organisationnelles n'est pas significative. Selon notre point de vue, l'habilitation psychologique est un construit qui se développe à l'interface des plans : organisationnel, social et individuel. Lee et al. (2020) présentent d'ailleurs l'habilitation psychologique comme une ressource personnelle. Ainsi, ce résultat quant à l'effet médiateur de l'habilitation psychologique est cohérent avec la théorie de la conservation des ressources de Hobfoll et Shirom (1993). La reconnaissance, le sentiment de justice et le *leadership* habilitant sont des ressources qui permettraient d'activer des ressources individuelles. Cette dernière, l'habilitation psychologique possède une influence sur l'habilitation comportementale, mais surtout sur les comportements de *job crafting*. Ces comportements auto-initiés par les collaborateurs ont pour objectif de rechercher et de développer des ressources, qu'elles soient sociales ou structurales comme la reconnaissance, le feedback ou même la recherche d'une plus grande autonomie. Ce cercle vertueux est conceptuellement proche du cycle de gain de ressource décrit par Hobfoll (2011).

L'idée centrale de la théorie de la conservation des ressources (COR Theory) développée par Hobfoll et Shirom (1993) indique que les personnes ont une motivation intrinsèque et fondamentale à acquérir, conserver et protéger les ressources qu'ils considèrent comme ayant de la valeur pour eux. Gorgievsky et Hobfoll (2008) développent trois principes à leur théorie. Le premier est que la perte des ressources est au premier plan des préoccupations. Les individus sont, ainsi, plus sensibles à la perte de ressource qu'au gain de ressource, qu'elles soient

anticipées ou réelles. De plus, la perte de ressources est le plus souvent associée à l'émergence d'émotions négatives. Le deuxième principe consiste à l'investissement de ressources pour limiter la perte de ressources, pour les protéger ou pour en développer de nouvelles. Selon Gorgievsky et Hobfoll (2008), les individus disposant le plus de ressources sont les moins vulnérables à la perte de ressources et les plus capables d'en gagner. À contrario, ceux qui disposent le moins de ressources sont plus vulnérables quant à leur perte et sont les moins capables d'en gagner. Enfin, le troisième principe évoque la spirale de gain ou de perte des ressources. Les personnes qui disposent le moins de ressources sont les moins capables d'en gagner de nouvelles ou de conserver celles qu'ils ont acquises antérieurement. Investir de nouvelles ressources pour acquérir part du postulat qu'il faut déjà en posséder. Les auteurs soulignent, de plus, que des cycles d'échecs dans l'acquisition de nouvelles ressources provoquent une dégradation du bien-être des salariés et se manifestent régulièrement par du stress pouvant évoluer jusqu'à un syndrome d'épuisement professionnel. Ces cycles décrits par Hobfoll et Shirom (1993) permettent de mettre les résultats de notre modèle et son caractère prédictif en perspective quant à l'influence des ressources socio-organisationnelles sur l'habilitation psychologique et les comportements de *job crafting*.

### 10.5.2 Implications pratiques

L'analyse des résultats de cette étude, nous permet de proposer des pistes d'actions de ou réorientation d'action afin de favoriser l'habilitation psychologique des salariés et le développement des comportements proactifs. Afin que ces recommandations et ces pistes soient situées, nous les développerons en rapport avec le contexte de transformation organisationnel qui s'opère depuis plusieurs années à l'ESV TGV RA et mentionné dans un précédent chapitre. Nos résultats suggèrent que les ressources socio-organisationnelles sélectionnées dans cette étude prédisent de façon acceptable l'habilitation comportementale en termes de réalisation consciencieuse des tâches et de recherche d'amélioration de l'efficacité individuelle, mais aussi les comportements de *job crafting* dirigés vers la recherche de nouvelles ressources et la recherche de challenge. Le projet de transformation amorcé dans le périmètre de l'ESV TGV RA s'est surtout construit avec l'objectif d'une transformation des pratiques managériales. En ce sens, la direction de l'ESV cherchait à développer l'habilitation psychologique, l'engagement des collaborateurs, l'émergence des comportements proactifs et de façon plus globale cherchait à améliorer leur qualité de vie au travail par le biais d'une transformation du *leadership*. Or nos résultats indiquent que le *leadership*, même s'il influence significativement



et positivement l'habilitation psychologique, les comportements de *job crafting* et l'habilitation comportementale, d'autres facteurs influencent ces variables. En effet, nos résultats indiquent que le sentiment de justice organisationnelle et la reconnaissance perçue sont aussi de bon prédicteur de ces dimensions. Même si notre conceptualisation de la reconnaissance englobe, entre autres, la part de reconnaissance donnée par le manager direct, la justice organisationnelle et la reconnaissance renvoient, en partie, à des dimensions sociostructurelles qui sont largement occultées dans ce projet de transformation, car estimées impossibles à modifier. De plus, le projet de transformation managériale s'appuie aussi sur le développement des ressources des salariés. En revanche, ces dernières sont seulement mobilisées dans leurs dimensions individuelles et psychologiques. En prenant appui sur la théorie de la Conservation des Ressources et sur le modèle exigences-ressources, nous pouvons préconiser à la direction de l'ESV TGV RA d'investir dans le développement d'autres formes de ressources, à la fois organisationnelles, mais aussi sociales. Une autre préconisation consisterait à prévenir davantage la perte des ressources. La SNCF est une entreprise en constante évolution, les restructurations sont fréquentes et d'autant plus depuis l'annonce officielle de l'ouverture à la concurrence. Ces changements organisationnels peuvent, dans le meilleur des cas conduire à une anticipation de perte de ressource ou aboutir à une perte effective de ressource. Qu'elles soient anticipées ou réelles, ces pertes de ressources alimentent une spirale de perte qui conduit à des émotions négatives, à du stress organisationnel voire au *burnout*. En outre, moins les individus ont de ressources et moins ils les investiront pour en acquérir de nouvelles. Or ces dernières permettent le développement de l'habilitation psychologique, l'apprentissage, la croissance, la motivation et le bien-être (Schaufeli et Bakker, 2004 ; Xanthopoulou et al., 2007).

Dans le cadre de cette recherche, nous avons tout d'abord conceptualisé les comportements de *job crafting* comme une conséquence de l'habilitation psychologique. Or dans la littérature scientifique, cette relation n'est pas aussi catégorique. En effet, de nombreuses études empiriques et expérimentales proposent que les comportements de *job crafting* influencent et développent l'habilitation psychologique des collaborateurs. Wrzesniewski and Dutton (2001) suggèrent que le *job crafting* est une méthode que les employés peuvent mettre en œuvre afin de moduler le sens qu'ils développent à propos de leur travail. Le sens étant une des dimensions de l'habilitation psychologique, nous avons fait l'hypothèse que les comportements de *job crafting* peuvent avoir une influence sur celle-ci. Ceci est explicable en prenant appui sur la théorie de la conservation des ressources, comme nous l'avons exposé précédemment. Les comportements de *job crafting* permettraient alors d'acquérir de nouvelles ressources,

alimentant une spirale de gain de ressources. Dans cette optique, plusieurs interventions ont été réalisées ces dernières années (Van Wingerden, Bakker et Derks, 2017 ; van Wingerden, Derks et Bakker, 2017 ; Sakuraya et al., 2016). Elles nous semblent être une piste intéressante et tout à fait adaptée aux enjeux dans le contexte organisationnel chez SNCF. Afin d'explorer l'influence des comportements de *job crafting* sur le développement des ressources socio-organisationnelles, nous avons aussi testé l'influence du *job crafting* sur les ressources en utilisant un modèle non récursif analysé avec la méthode PLSc. Les résultats indiquent que les comportements de *job crafting* auto-rapportés sont positivement liés à la perception de ressources. Ce résultat nous permet d'envisager, nous aussi, une intervention destinée à induire des comportements de *job crafting* chez les salariés afin qu'ils développent les ressources dont ils ont besoin.

Comme nous venons de le préciser, cette étude utilise la méthode PLSc afin d'analyser un modèle non-récursif. Se situe ici, une des limites de notre recherche. En effet, bien que le modèle structural soit identifié, certains résultats nous amènent à modérer les conclusions que nous évoquons. Tout d'abord, certains poids factoriels sont légèrement en deçà du seuil limite proposé par Mehmetoglu et Venturini (2021). Mais encore, la méthode PLSc, même si elle permet de pallier les limites de la méthode PLS, n'est pas pour autant exempte de tout défaut. À cet effet, Rönkkö et al. (2016), ont remarqué que la méthode PLSc pouvait surestimer les faibles corrélations, mais aussi sous-estimer les fortes corrélations. Ces éléments auraient plus sensiblement biaisé nos résultats.

## Résumé du chapitre 10

\* \* \*

Ce chapitre présentait une modélisation des relations causales entre les ressources socio-organisationnelles, l'*empowerment* psychologique, la performance individuelle et les comportements de *job crafting*.

Nous faisons l'hypothèse que les exigences au travail influençaient négativement les ressources au travail. De même, nous envisagions les effets positifs des ressources telles que la reconnaissance, la justice organisationnelle et le *leadership d'empowerment* sur l'*empowerment* psychologique. Des relations significatives étaient aussi envisagées entre l'*empowerment* psychologique, les comportements de *job crafting* et la performance individuelle. Enfin, nous faisons aussi l'hypothèse d'un effet rétroactif du *job crafting* sur les ressources au travail.

Un questionnaire présentant des échelles validées a été rempli par 287 salariés. Nos hypothèses ont été testées à l'aide d'analyses bivariées et multivariées. L'analyse se terminait par une modélisation en équations structurale réalisée avec la méthode PLSc.

Les résultats indiquent que la reconnaissance, la justice organisationnelle et le *leadership d'empowerment* sont des ressources capables d'activer une ressource individuelle : l'*empowerment* psychologique. De plus, les résultats indiquent que ces ressources sont aussi favorables à la performance *in-role* et *extra-role* en termes de réalisation consciencieuse des tâches et d'amélioration de l'efficacité individuelle. Elles montrent aussi un effet sur le *job crafting*.

Conformément à nos hypothèses, les résultats indiquent que le *job crafting* peut permettre d'améliorer le niveau d'*empowerment* psychologique des salariés par le biais d'une augmentation des ressources.

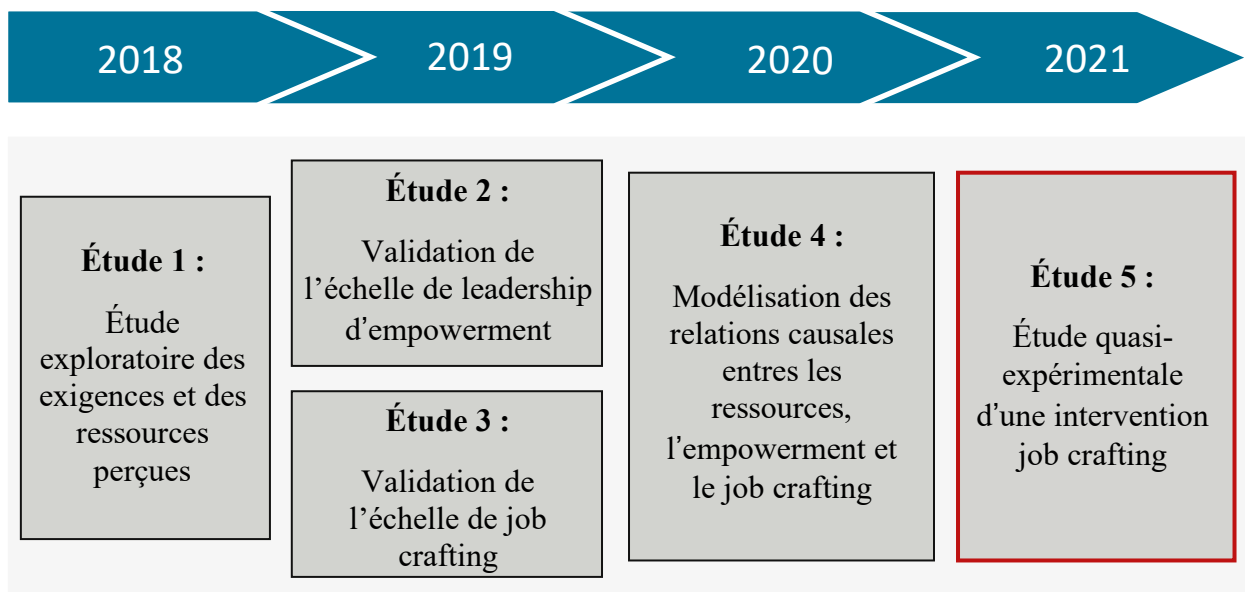
Ces résultats, bien que prometteurs, nécessitent, selon nous, d'être testés en conditions expérimentales. La prochaine étude s'intéressera, alors, aux effets d'une intervention *job crafting* sur l'*empowerment* psychologique de salariés volontaires.

\* \* \*

# Chapitre 11. Étude 5 : Intervention job crafting : test d'une démarche quasi expérimentale en contexte écologique.

« La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information »

Albert Einstein



## 11.1 Contexte et objectifs de l'étude

Cette dernière étude poursuivait le but de continuer nos investigations relatives au *job crafting* et au développement de l'*empowerment* psychologique des salariés de SNCF. Elle portait plusieurs objectifs. Le premier était d'ordre confirmatoire. Nous cherchions à vérifier si une intervention *job crafting*, telle que décrite dans la partie théorique et réalisée en contexte écologique auprès de salariés, permettait d'induire l'adoption de comportements de *job crafting* en termes de recherche de ressources sociales et structurelles, de recherche de challenge et d'optimisation des exigences (Demerouti et Peeters, 2018 ; Tims et al., 2012). Dans la même lignée, nous souhaitions vérifier si une telle intervention pouvait promouvoir l'*empowerment* psychologique (Boudrias et al., 2010 ; Spreitzer, 1995), l'engagement au travail (Bakker, 2011 ; Schaufeli, 2012) et l'engagement organisationnel affectif (Meyer et al., 1991). L'étude 1 nous a montré que le quotidien des salariés de SNCF était marqué par un déséquilibre manifeste entre les ressources socio-organisationnelles perçues et les exigences perçues. De plus, notre quatrième étude nous indique que les ressources socio-organisationnelles (*leadership d'empowerment*, justice organisationnelle et reconnaissance) médiatisaient la relation entre les comportements de *job crafting* et l'*empowerment* psychologique. Cette étude cherche donc à vérifier si une intervention en contexte de travail pouvait contribuer au développement de l'*empowerment* psychologique des salariés par la mise en place de stratégies de *job crafting*. Sur un plan pragmatique, cette étude permettait de répondre à une demande formulée par le COPIL du projet de transformation managérial. En effet, au début des réflexions relatives au projet de transformation managériale et à la construction de ce projet de thèse, le COPIL s'est interrogé sur les moyens qu'il pouvait utiliser pour favoriser l'*empowerment* psychologique des salariés ainsi que leur engagement. La demande formulée à notre égard précisait explicitement la réalisation d'expérimentations pour atteindre ces objectifs.

Les objectifs suivants étaient plus exploratoires. Il s'agissait d'identifier les facteurs sur le plan individuel, le plan social et le plan organisationnel qui pouvaient favoriser ou inhiber l'adoption de comportements de *job crafting* dans le contexte organisationnel des salariés SNCF. Enfin, dans une perspective plus située de recherche-intervention, nous souhaitions repérer les conditions favorables et défavorables à la réalisation de ce type d'intervention dans l'établissement où a pris place cette étude et plus largement ce travail de thèse, afin de penser leur pérennisation et leurs possibles améliorations à l'avenir afin de répondre à l'objectif d'amélioration de la QVT des salariés affirmés par la direction de l'établissement.

## 11.2 Cadrage théorique de l'étude et hypothèse

### 11.2.1 Intervention job crafting et stratégies de job crafting

Selon plusieurs recherches, les comportements de *job crafting* peuvent être favorisés par le biais d'une intervention (Bakker et Demerouti, 2014 ; Van den Heuvel et al., 2015 ; Van Wingerden, Derks et Bakker, 2017). En nous ancrant dans la théorie Exigences-Ressources de Bakker et Demerouti (2007) et dans la perspective du *job crafting* développée par Tims et al. (2012), nous formulons l'hypothèse suivante :

H1. Les comportements de *job crafting* des participants augmentent après l'intervention de *job crafting* (T2 et T3) à la fois par rapport à leur niveau avant l'intervention (T1) et par rapport à un groupe contrôle.

Plus précisément, nous considérons que l'intervention peut permettre de favoriser l'émergence de quatre stratégies de job crafting telles que développées par Tims et al. (2012) puis développées par Demerouti et Peeters (2018) : la recherche de ressources structurelle (hypothèse 1a), la recherche de ressources sociales (hypothèse 1b), la recherche de challenge (hypothèse 1c) et l'optimisation des exigences (hypothèse 1d).

### 11.2.2 Intervention job crafting, conséquences attitudinales et motivationnelles

Ensuite, comme nous l'avons exposé dans la partie théorique de ce travail doctoral, l'*empowerment* psychologique est reflété par quatre cognitions, que sont : le sens, le sentiment de compétence, l'autodétermination et l'impact (Spreitzer, 1995). Les stratégies de *job crafting* peuvent donner l'opportunité aux salariés d'adapter leur travail à leurs besoins favorisant ainsi le sens qu'ils développent à son propos. Elles peuvent aussi permettre à l'individu d'apporter des changements dans le contexte de réalisation de leur travail permettant le développement d'un sentiment d'un plus grand contrôle sur celui-ci. Enfin, les stratégies de *job crafting* sont orientées vers la recherche de ressources socio-organisationnelles. Celles-ci sont favorables à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et donc à l'*empowerment*

psychologique résultant de la satisfaction de ces besoins fondamentaux. Nous formulons alors l'hypothèse principale suivante :

H2. L'*empowerment* psychologique des participants augmente après l'intervention de *job crafting* (T2 et T3) à la fois par rapport à leur niveau avant l'intervention (T1) et par rapport à un groupe contrôle.

Plus précisément, nous considérons que l'intervention peut permettre de développer l'ensemble des cognitions de l'*empowerment* psychologique. Nous formulons donc les sous-hypothèses suivantes :

H2a. Le sens au travail des participants augmente après l'intervention de *job crafting* (T2 et T3) à la fois par rapport à leur niveau avant l'intervention (T1) et par rapport à un groupe contrôle.

H2b. Le sentiment de compétence des participants augmente après l'intervention de *job crafting* (T2 et T3) à la fois par rapport à leur niveau avant l'intervention (T1) et par rapport à un groupe contrôle.

H2c. L'autodétermination des participants augmente après l'intervention de *job crafting* (T2 et T3) à la fois par rapport à leur niveau avant l'intervention (T1) et par rapport à un groupe contrôle.

H2d. L'autodétermination des participants augmente après l'intervention de *job crafting* (T2 et T3) à la fois par rapport à leur niveau avant l'intervention (T1) et par rapport à un groupe contrôle.

Ensuite, de très nombreuses études s'appuyant sur le modèle Exigence-Ressources établissent des liens entre les stratégies de *job crafting* et l'engagement. L'engagement au travail est alors perçu comme une conséquence du *job crafting* (de Beer et al., 2016 ; Demerouti et al., 2015 ; Tims, Bakker, Derks et van Rhenen, 2013) comme nous avons pu l'exposer dans la partie théorique. De plus, Dierdorff et Jensen (2018) ont récemment montré que le *job crafting* était positivement associé à l'engagement organisationnel affectif (Vandenberghe et al., 2004). Nous nous intéresserons aussi aux liens entre ces deux variables. Ainsi nous formulons les hypothèses suivantes :

H3. L'engagement au travail des participants augmente après l'intervention de *job crafting* (T2 et T3) à la fois par rapport à leur niveau avant l'intervention (T1) et

par rapport à un groupe contrôle. Nous formulons les mêmes hypothèses sur les sous-dimensions de l'engagement au travail, à savoir : la vigueur (H4a), l'absorption (H4b) et le dévouement (H4c)

H4. L'engagement affectif organisationnel des participants augmente après l'intervention de *job crafting* (T2 et T3) à la fois par rapport à leur niveau avant l'intervention (T1) et par rapport à un groupe contrôle.

Enfin, de nombreuses études tissent des liens entre les comportements de *job crafting* et le *leadership d'empowerment* (p. ex. Kim et Beehr, 2018 ; Thun et Bakker, 2018). Pour cette raison, tous les tests d'hypothèse vérifieront aussi les effets du *leadership d'empowerment* perçu sur les variables dépendantes. Dans cette étude, le *leadership d'empowerment* est considéré comme une variable indépendante invoquée.

## **11.3 Méthodologie**

Cette étude appliquée consistait en une démarche quasi expérimentale. Compte tenu du caractère confirmatoire et exploratoire de nos objectifs, nous avons insisté sur une production de donnée à la fois quantitative, mais aussi qualitative. Les données quantitatives ont été récoltées par trois questionnaires à mesure répétés (une pré-mesure et deux post-mesures) avec l'objectif de vérifier nos hypothèses opérationnelles. À notre connaissance, une seule intervention *job crafting* a été réalisée en France (Hachet et al., 2021), cependant celle-ci ne semble pas s'ancrer dans les théorisations du modèle Exigences-Ressources. C'est pourquoi nous prendrons soin de référencer le contexte de réalisation de notre intervention. De plus, une telle recherche appliquée en contexte écologique ne peut pas faire l'économie d'une analyse du contexte dans lequel elle va prendre place. La posture de recherche intervention que nous adoptons doit porter l'objectif de résoudre les problèmes pratiques. Une méthodologie de récolte de données qualitative a donc été incluse dans le dispositif de recherche afin de rendre compte de ce contexte interventionnel et de répondre à nos objectifs exploratoires.

### **11.3.1 Présentation et lancement de la démarche**

Cette démarche avait été présentée comme une possible piste interventionnelle au moment de la restitution des résultats de l'étude précédente. Une présentation plus précise de la démarche a été réalisée auprès du comité de direction en septembre 2020 et validée collectivement. Les



dimensions pragmatiques et logistiques ont été discutées à ce moment. Ainsi, nous avons pris en compte les recommandations et inquiétudes du comité de direction sur les enjeux liés à la disponibilisation des agents volontaires hors de leur ligne de production, la durée maximale de l'intervention et le choix des périodes propices à l'intervention face aux contraintes temporelles et organisationnelles de l'établissement. Après validation du comité, la démarche a été exposée et proposée à l'ensemble des managers de l'ESV lors des réunions d'unités opérationnelles (UO) entre septembre 2020 et octobre 2020. Les managers intéressés étaient invités à proposer à leurs agents, de façon totalement volontaire, de participer à cette intervention. Un kit de communication leur avait été fourni (mail de présentation, affiche, objectifs et design de l'intervention) afin qu'ils puissent se saisir de la démarche proposée pour l'intégrer à leur propre démarche orientée vers l'amélioration de la QVT. Nous avons tout de même proposé un temps d'échange avec les salariés volontaires afin de répondre à leurs éventuels questionnements. Aucune demande n'a été faite dans ce sens. Après l'identification des salariés volontaires au sein de chaque équipe, les interventions ont été mises en place dès que les managers opérationnels et les CPS avaient réussi à trouver une demi-journée où les salariés pouvaient être libérés collectivement de leur ligne de roulement. Un appel à volontaire a aussi été réalisé plus largement sur l'ensemble de l'ESV pour former le groupe contrôle. Les participants de ces groupes étaient informés devoir répondre à plusieurs questionnaires sur une période de deux mois dans le cadre des démarches mises en œuvre dans le contexte de cette recherche doctorale.

Il est important de préciser ici que le calendrier de cette étude a été particulièrement bousculé par la pandémie Covid-19. Initialement prévues pour le mois de juin 2020, ces interventions ont été décalées de plus de six mois, impactant fortement le design du dispositif. De plus, la fin du contrat de collaboration avec l'entreprise nous a obligés à repenser entièrement le plan de recherche. Plus précisément, les temps entre les différentes mesures ont été écourtés, nous empêchant de mesurer les effets de l'intervention sur le moyen terme (6 mois) et les limitant au court terme (2 mois). Enfin, il est aussi nécessaire de préciser que la préparation de ces interventions, auprès des salariés volontaires, a demandé un véritable travail de négociation et d'organisation de notre part, mais surtout de la part des managers de proximité, pour pouvoir réaliser ces interventions dans de bonnes conditions tout en les rendant compatibles avec les enjeux de continuité de production.

### 11.3.2 Procédure

Cette étude suit une démarche quasi expérimentale qui consistait en des mesures avant et après l'intervention auprès de 61 agents en relation de service. Les participants ont rempli un questionnaire au début de l'intervention (T1, pré-mesure), un mois après l'intervention (T2, post-mesure) et deux mois après l'intervention (T3, post-mesure). Le groupe expérimental était composé de 26 salariés divisés en sept sous-groupes de trois à cinq salariés. Le Tableau 31 propose un récapitulatif des groupes expérimentaux.

*Tableau 31. Récapitulatif des groupes expérimentaux*

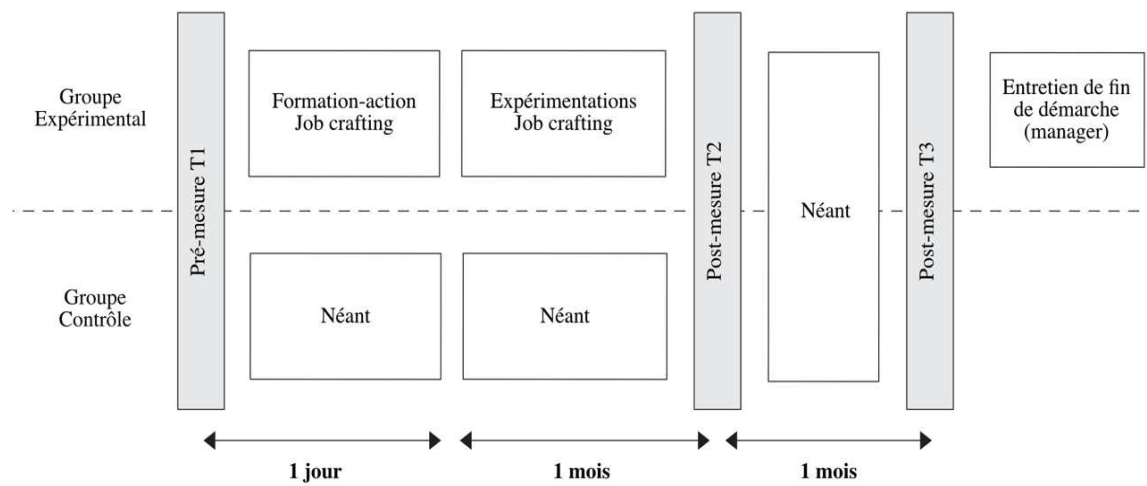
n° Groupe	n participants	Famille de métier	Lieu	Manager
1	3	Commercialisation	Annecy	Manager A
2	3	Commercialisation	Lyon Perrache	Manager B
3	4	Commercialisation	Lyon Perrache	Manager B
4	3	Commercialisation	Lyon Perrache	Manager B
5	4	Escale	Lyon Part-Dieu	Manager C
6	4	Escale	Lyon Part-Dieu	Manager C
7	5	RCAD	Chambéry	Manager D

Ce découpage a été réalisé en fonction des lieux d'exercice des salariés dans une logique d'adaptation aux possibilités organisationnelles. Sur les 26 salariés ayant participé à l'intervention à T1, 17 ont répondu au questionnaire à T2 et 8 ont répondu à T3. De plus, 35 participants ont été inclus dans le groupe contrôle (T1). 15 d'entre eux ont répondu au questionnaire à T2 et 12 ont répondu à T3. Le premier questionnaire pour le groupe expérimental (GE) était un questionnaire au format papier ; les salariés étaient invités à y répondre au début de l'intervention. Les deux autres questionnaires (T2 et T3) étaient envoyés sur le mail de contact renseigné sous format digital en utilisant le logiciel Microsoft Forms. Pour le groupe contrôle (GC), l'ensemble des questionnaires ont été envoyés sous format digital. Le premier questionnaire pour le GC a été envoyé au moment de la première intervention réalisée avec le premier sous-groupe expérimental (janvier 2021). Pour les sous-groupes expérimentaux, nous proposons la création d'un espace d'échange sur le logiciel Microsoft Teams pour chacun d'entre eux. Ce groupe nous servait aussi à réaliser des relances

hebdomadaires pour connaître l'état d'avancement de réalisation de leurs objectifs fixés. Le protocole quasi expérimental est présenté dans la Figure 38.

La récolte des données a été réalisée par une procédure de pseudonymisation. Il était demandé aux participants de produire un code permettant la comparaison et le suivi des résultats individuels aux différentes mesures, T1, T2 et T3. En revanche, le traitement des données récoltées (après T3) et leur interprétation ont été réalisés anonymement.

**Figure 38.** Protocole expérimental de l'étude



### 11.3.2.1 Design de la « formation-action »

Comme l'ont développé van Wingerden, Bakker et Derks (2017), le format de l'intervention proposé est basé sur le *Michigan Job Crafting Exercise (JCE)* (Berg et al. 2008) et opérationnalisé en utilisant les principes proposés par le modèle *JD-R* (Bakker et Demerouti, 2014). De plus, afin de faciliter le changement de comportements et l'apprentissage des comportements attendus à l'issue de l'intervention, les ces dernières incluait les quatre étapes de l'apprentissage expérientiel développées par Kolb et al. (2001).

Les interventions débutaient par une introduction réalisée par le chercheur principal. Elle consistait à replacer succinctement l'objectif de ces interventions dans le contexte de l'amélioration de la QVT souhaitée par SNCF et l'ESV TGV RA, de resituer la démarche dans le projet de thèse mené par le chercheur, mais aussi de vérifier le consentement éclairé des collaborateurs pour la participation à cette expérimentation. L'assistante de recherche, stagiaire en Master de psychologie, était aussi présentée. Son rôle relatif à l'observation et à la prise de note, bien que précisé en amont de l'intervention, a été rappelé à ce moment.

Après le remplissage du premier questionnaire (T1), l'intervenant transmettait, sous forme d'une présentation, quelques explications et connaissances sur le modèle Exigences-Ressources. Les principes théoriques du modèle, tels que les ressources, les exigences et leur influence sur le stress et la motivation ont été expliquées aux participants. Dès lors, les participants devaient réaliser une analyse individuelle de leur contexte de travail. Il était ainsi demandé aux participants d'analyser les exigences et obstacles qui se présentaient à eux au travail et les ressources dont ils disposaient pour y faire face (sur les niveaux micro, méso et macro ; voir Lee et al., 2020). Ils leur étaient aussi demandés d'identifier les ressources qu'ils aimeraient acquérir et comment ils pourraient réguler leurs exigences pour être plus satisfaits de leur travail et y trouver plus de sens. Les participants étaient, ensuite, invités à partager leurs analyses auprès des autres participants de la session. Par la suite, une deuxième phase théorique a été proposée aux participants. Le concept de *job crafting* leur était présenté comme les comportements qu'ils pouvaient mettre en œuvre afin de rétablir l'équilibre entre leurs exigences et leurs ressources. Les différentes stratégies de *job crafting* leur étaient présentées : recherche de ressources structurelles et sociales, optimisation des exigences et recherche de challenge. En prenant appui sur la théorie du Exigences-Ressources, nous avons mis l'accent sur les bénéfices pour le travailleur d'adopter ces stratégies au quotidien en termes d'amélioration de la satisfaction au travail (de Beer et al., 2016), de prévention du *burnout* (Tims, Bakker et Derks, 2013), de satisfaction des besoins fondamentaux (van Wingerden, Bakker et Derks, 2017) et d'amélioration du bien-être subjectif au travail.

La formation-action se poursuivait avec la mise en place d'un temps de discussion collective afin que les participants partagent leurs expériences passées en matière de comportements de *job crafting*. Selon Le blanc et al. (2017), ces situations d'apprentissage situé (SELN ; Benner, 1984) permettent aux individus d'apprendre de leurs propres comportements et expériences, mais aussi de celles de leurs pairs en situation réelle. Ce faisant, ils aident les participants à adapter leur travail de manière proactive ; ils facilitent, ainsi, la création d'objectifs de *job crafting* personnalisé. Afin de développer des objectifs pertinents dans leurs contextes de travail, les participants devaient réaliser un plan d'objectif personnel sur quatre semaines. En se basant sur leur analyse individuelle de leurs ressources et de leur exigence, les participants devaient ainsi, en réponse au travail fait précédemment, produire un objectif hebdomadaire à réaliser sur les différentes stratégies de *job crafting* évoquées (p. ex. semaine 1 : Rechercher des ressources structurelles ; semaine 2 : Rechercher des ressources sociales ; semaine 3 : optimiser les exigences du travail ; semaine 4 : rechercher du challenge). Les objectifs fixés par

les participants devaient être SMART : spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes, temporellement définis (Doran, 1981). Ce plan d'objectif personnalisé a aussi été largement utilisé dans les interventions *job crafting*. Pour Gordon et al. (2018), le plan d'objectifs personnel (POP) incluait la recherche de ressources (semaine 1), la recherche de challenge (semaine 2) et la diminution des exigences (semaine 3). Pour Demerouti et al. (2017), les participants devaient rechercher des ressources (semaine 1), réduire leurs exigences (semaine 2) et rechercher des ressources une nouvelle fois (semaine 3). Dans notre cas, il était demandé aux participants d'établir un objectif pour chaque stratégie précédemment évoquée, tout en leur laissant le choix de l'ordre de réalisation de ces objectifs tant que ceux-ci étaient réalisés dans une période de quatre semaines après l'intervention. Le Tableau 32 propose un récapitulatif des principales étapes de l'intervention.

**Tableau 32. Récapitulatif de la structuration des interventions**

Phase	Thème	Objectifs	Contenu spécifique
1	Introduction	Rappels des objectifs et modalités de l'intervention	Présentations et plan de l'intervention
2	Pré-mesure	Obtenir la mesure T1.	Pré questionnaire.
3	Concepts abstraits	Connaître les éléments principaux du modèle Exigences – Ressources.	Présentation du modèle Exigence-Ressource, de la relation entre les ressources, les exigences et le bien-être et le <i>burnout</i> .
4	Observation et réflexion	Analyser le contexte de travail et partage collectif.	Analyse du travail et du contexte en termes d'exigences et de ressources.
5	Concepts abstraits	Connaître les différentes stratégies de <i>job crafting</i> .	Présentation du concept de <i>job crafting</i> . Présentations des différentes stratégies de <i>job crafting</i> .
6	Expériences concrètes	Analyser ses comportements antérieurs en termes de <i>job crafting</i> .	SELN ( <i>situated experiential learning narratives</i> ) sur les comportements actuels ou antérieurs des participants.
7	Fixation des objectifs	Préparer les plans d'objectifs personnels (POP).	Production d'un objectif SMART par semaine sur quatre semaines.
8	Fin de l'intervention	Évaluation des réactions et rappel de l'organisation des semaines suivantes.	Partages des POP. Questionnaire sur l'utilité perçue de l'intervention et la satisfaction vis-à-vis du formateur

### 11.3.2.2 Participants

Les participants du GE étaient majoritairement de genre féminin 73.1 % ( $n = 19$ ), âgés en moyenne de 42.1 ans (ET = 8.9), travaillant à la SNCF depuis en moyenne 16.3 ans (ET = 8.9) et exerçant leur métier actuel depuis en moyenne 8.3 ans (ET = 8.1). En comparaison, les participants du GC étaient majoritairement de genre masculin 74.3 % ( $n = 26$ ), âgés en moyenne de 49 ans (ET = 6.8), travaillant à la SNCF depuis en moyenne 22.9 ans (ET = 7.3) et exerçant leur métier actuel depuis en moyenne 19.6 ans (ET = 5.9). Le Tableau 33 propose une présentation des principales caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon global et des deux sous échantillons.

**Tableau 33.** Description de l'échantillon de la quasi-expérimentation

	Échantillon total ( $n = 61$ )	Groupe expérimental ( $n = 26$ )	Groupe contrôle ( $n = 35$ )
Position hiérarchique			
Agent d'exécution	59 % ( $n = 36$ )	42,3 % ( $n = 11$ )	71.4 % ( $n = 25$ )
Agent de maîtrise	41 % ( $n = 25$ )	57,7 % ( $n = 15$ )	28.6 % ( $n = 10$ )
Ville			
Annecy	14.7 % ( $n = 9$ )	11.6 % ( $n = 3$ )	17.1 % ( $n = 6$ )
Bellegarde	11.5 % ( $n = 7$ )	0	20 % ( $n = 7$ )
Chambéry	8.2 % ( $n = 5$ )	19.2 % ( $n = 5$ )	0
Grenoble	36.1 % ( $n = 22$ )	0	62.9 % ( $n = 22$ )
Lyon	29.5 % ( $n = 18$ )	69.2 % ( $n = 18$ )	0
Type métier			
Commercialisation	21.3 % ( $n = 13$ )	34.6 % ( $n = 9$ )	11.43 % ( $n = 4$ )
Escale	19.7 % ( $n = 12$ )	46.2 % ( $n = 12$ )	0
RCAD	8.20 % ( $n = 5$ )	19.2 % ( $n = 5$ )	0
Train	50.8 % ( $n = 31$ )	0	88.6 % ( $n = 31$ )

### 11.3.3 Récolte et analyse des données

#### 11.3.3.1 Mesures

La mesure du *job crafting* a été réalisée par l'utilisation d'une version française de l'échelle de Tims et al. (2012) développée dans l'étude 3. Trois sous échelles sont incluses dans cet outil : l'augmentation des ressources structurelles, l'augmentation des ressources sociales et la recherche de challenge. La dimension diminution des exigences n'a pas été utilisée ici, car plusieurs études ont montré sa relation positive avec l'épuisement professionnel. En revanche, une alternative en cinq items à cette dimension a été proposée par Demerouti et Peeters (2018) représentant non plus une logique de suppressions des exigences, mais plutôt une logique d'optimisation des exigences. Ces items ont été traduits en suivant la procédure exposée dans les études 2 et 3. En revanche, cette dimension du *job crafting* n'a pas fait l'objet d'une validation psychométrique. L'optimisation des exigences a donc été mesurée par les cinq items suivants : je simplifie les processus ou les procédures pour rendre mon travail plus facile ; je trouve des solutions pour faciliter la réalisation de mon travail ; j'améliore les processus ou les procédures pour faciliter la réalisation de mon travail ; je cherche des moyens pour faire mon travail plus efficacement ; je modifie les processus ou les procédures qui ralentissent mon travail. Pour l'ensemble des items, les répondants devaient alors indiquer leur degré d'accord à l'aide d'une échelle en cinq points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». L'outil total est composé de 20 items.

L'*empowerment* psychologique a été mesuré avec une version française (Boudrias et al., 2010) de l'instrument original développée par Spreitzer (1995). Cette échelle de mesure est composée de 12 items évaluant le sens donné au travail, le sentiment de compétence, l'autonomie perçue et le sentiment d'impact. Les participants devaient indiquer leur niveau d'accord sur une échelle en cinq points allant de « pas d'accord » à tout à fait d'accord ». Des scores totaux propres aux quatre cognitions : sens, sentiment de compétence, autodétermination et impact ont été mesurés. L'*empowerment* psychologique ayant été reconnu comme étant un concept d'ordre supérieur valide (Seibert et al. 2011), un score global d'*empowerment* psychologique a aussi été calculé à partir de la moyenne des scores obtenus dans les quatre cognitions évoquées.

L'*engagement au travail* a été mesuré en utilisant une validation française de l'UEWS9 (*Utrecht Work Engagement Scale*) de Schaufeli et Bakker (2003) traduite et validée en français par Zecca et al. (2015). Cette échelle de neuf items est une version courte de l'échelle originale de 17 items. Elles permettent d'évaluer trois dimensions de l'engagement : l'absorption, le

dévouement et la vigueur. Les participants devaient se positionner sur une échelle en sept points allant de « jamais » à « tous les jours ».

L'**engagement organisationnel affectif** a été mesuré avec l'échelle de mesure de Allen et Meyer (1990) reprise par Paillé (2004). L'échelle se compose de 8 items. Les participants devaient indiquer leur niveau d'accord sur une échelle en 5 points allant de « pas d'accord » à tout à fait d'accord ».

Le **leadership d'empowerment** a été mesuré en utilisant une version française de l'outil de Amundsen et Martinsen (2014) développée dans l'étude 2. Deux sous-échelles sont incluses dans cet outil : le soutien à l'autonomie et le soutien au développement. L'ensemble de l'échelle montre une bonne cohérence interne. Les participants devaient indiquer la fréquence des comportements de *leadership d'empowerment* manifestés par leur manager direct sur une échelle en sept points allant de « jamais » à « toujours ». Dans cette étude, il est considéré comme une variable indépendante invoquée.

La fin du questionnaire présentait un ensemble de questions sociodémographiques et professionnelles comme l'âge des participants, leur genre et leur ancienneté dans l'entreprise. L'ensemble des items des échelles de mesure sont présents en Annexe 15. De plus, des questions de fin de formation-action ont été posées aux salariés. Elles portaient sur l'utilité perçue de l'atelier, leur satisfaction vis-à-vis de la formation-action et vis-à-vis de l'intervenant-chercheur, la perception de leur capacité à atteindre leurs objectifs fixés dans le POP et l'applicabilité perçue des éléments appris lors de ces temps.

#### 11.3.3.2 Analyses quantitatives

Des analyses préliminaires incluant l'âge, le genre, le collègue hiérarchique (exécution, maîtrise, ou cadre), l'ancienneté dans l'organisation et l'ancienneté dans l'emploi ou les perceptions de salariés à la fin de la formation-action ont été réalisées. Les considérant comme de possibles modérateurs, des analyses corrélationnelles ont donc été réalisées afin de déterminer si les caractéristiques démographiques et professionnelles des participants influençaient les variables dépendantes.

Les quatre hypothèses quant à l'effet de l'intervention *job crafting* à travers le temps sur les différentes variables précédemment citées ont été testées à l'aide d'un modèle linéaire mixte à mesures répétées (MLM-MR). Pour chaque test d'hypothèse, plusieurs modèles ont été



analysés. Dans une étape préliminaire, nous avons spécifié un modèle *intercept*<sup>41</sup> (Bloc 0) pour estimer la variance systématique de la variable dépendante. Cette étape a servi de base d'analyse pour les étapes suivantes. Nous avons ensuite ajouté les effets simples des trois principales variables indépendantes (Bloc 1) : le score de *leadership d'empowerment*, le type de groupe (expérimental ou contrôle) et le temps (T1, T2 et T3). Ensuite, nous avons ajouté au modèle, les effets d'interactions entre ces variables (Bloc 2). Les résultats obtenus à ces différentes étapes ont parfois motivé une analyse plus précise des contrastes. Des analyses de variance plus traditionnelles (ANOVA-MR) étaient préalablement envisagées. En revanche, les MLM montrent de nombreux avantages en comparaison à l'ANOVA. Tout d'abord, les premières permettent un traitement plus efficace des dépendances dans les contextes de mesures répétées (Misangyi et al., 2006). De plus, l'inspection de nos matrices de covariances intra sujets met en doute l'hypothèse de symétrie, requise lors d'une ANOVA-MR. Ces matrices n'indiquent ni de structures indépendantes, ni autorégressives. Enfin, les MLM-MR tolèrent la perte de participants au cours de temps tout en conservant l'ensemble des données disponibles pour l'analyse. Une vérification de l'arbre d'imbrication des données manquantes nous permet de conclure en une structure MAR (*Missing At Random*), une des conditions d'application des MLM-MR. Par conséquent, les analyses ont été réalisées avec cette méthode avec une covariance intrasujet non structurée.

Mais encore, les MLM-MR utilisant une procédure de maximum de vraisemblance (*Maximum Likelihood*) trouvent une limite dans l'estimation de certains paramètres et ne prennent pas en compte la perte des degrés de liberté résultant de l'estimation des paramètres d'effet fixe. Pour pallier cette limite, plusieurs auteurs proposent l'utilisation d'une procédure REML (*REstricted Maximum Likelihood*; Verbeke and Molenberghs, 2000). Cette méthode s'accommode des plans non équilibrés ou incomplets, présents dans cette étude. Enfin, notre récolte de données implique un petit échantillon. Par conséquent, certaines précautions ont été prises lors des analyses statistiques. Tout d'abord, une correction a été réalisée pour l'inférence de la matrice de covariation et l'inférence des degrés de liberté. Considérant les structures des matrices de covariation et l'aspect de nos données, une correction Kenward-Roger a été préférée à son alternative Satterthwaite (Alnosaier, 2007 ; Schaalje et al., 2002 ; Spilke et al., 2005). Enfin, les analyses *ad hoc* des contrastes après les analyses MLM-MR ont été réalisées avec la correction *small* du logiciel STATA 16/IC (StataCorp, 2019).

---

<sup>41</sup> L'*intercept*, appelée moins communément « ordonnée à l'origine » est la valeur prédite de la variable dépendante lorsque toutes les variables indépendantes sont égales à 0.

### 11.3.3.3 Données qualitatives : récolte et analyse

Nous retrouvons ici deux sources de données distinctes. Tout d'abord, une première collecte de données a été réalisée par la prise de note des échanges lors des formations-action. Les données étaient centrées sur la description des exigences et des ressources perçues collectivement, sur leur expérience passée de *job crafting* ainsi que sur le développement de leurs objectifs dans le cadre de l'intervention. Enfin, après T3, un entretien de fin de démarche semi-directif était réalisé avec les managers de proximité dont les agents avaient participé aux interventions. Ces entretiens consistaient en une mise en récit de leur expérience de cette intervention, de sa genèse à sa fin. Une question principale proposait de nous raconter les étapes principales de la mise en œuvre de la démarche. Des questions subsidiaires étaient posées à la fin de l'entretien si certains sujets n'avaient pas été spontanément évoqués par les interviewés, tels que : la dynamique collective des participants, les événements majeurs étant survenus pendant la période d'expérimentation active ayant pu impacter les résultats, ainsi que les conditions pratiques de mise en œuvre et de pérennisation de la démarche.

Les échanges lors des formations-action n'ont pas été enregistrés. Cependant, ils ont fait l'objet d'une prise de note par une étudiante stagiaire en Master 1 de psychologie sociale et du travail. Face à un climat de méfiance et d'injustice organisationnelle fort, nous n'avons pas souhaité enregistrer ces interventions. En effet, nous avons pensé que l'enregistrement risquerait d'appauvrir le discours et l'implication dans le travail à réaliser. En revanche, les entretiens de fin de démarche auprès des managers ont fait l'objet d'un enregistrement audio ainsi que d'une retranscription. En effet, nous avons pu construire une relation de confiance avec les managers depuis le début de la thèse, favorisée par des échanges réguliers. Cependant, un manager a refusé l'enregistrement audio. Il a pris soin, en revanche, de préciser que ce refus était lié à son contexte de travail interpersonnel actuel et non pas en rapport avec la démarche menée. Des notes de cet entretien ont donc été prises par l'assistante de recherche. Ces données qualitatives ont fait l'objet d'une analyse thématique manuelle. Des thèmes aprioris ont été établis afin de répondre aux différents objectifs, à savoir :

- Déterminer la nature de l'environnement socio-organisationnel dans lequel prend place l'intervention en termes de ressources et d'exigences perçues ;
- Décrire le processus de formalisation des objectifs de *job crafting* et identifier les facteurs qui peuvent favoriser ou inhiber l'adoption de ces stratégies ;

- Identifier les facteurs psychosociaux, organisationnels, mais aussi contextuels qui auraient pu impacter les résultats ;
- Identifier les conditions de mise en œuvre de la démarche, mais aussi les ressources qui peuvent aider à sa pérennisation.

Les données relatives aux exigences et ressources perçues par les salariés et traitant de la formalisation des objectifs de *job crafting* seront traitées dans la partie résultats. En revanche, les données sur les facteurs ayant pu influencer les résultats et les conditions de mise en œuvre de cette démarche seront mises en perspective dans la discussion de cette étude.

## 11.4 Résultats

Nous faisons le choix de présenter les résultats dans l'ordre où elles ont été récoltées lors des interventions. Tout d'abord, nous nous intéresserons à la spécification de l'environnement socio-organisationnel des salariés que nous illustrerons par certaines citations<sup>42</sup>. Il s'agira de décrire la nature de l'environnement socio-organisationnel par le biais de l'identification des exigences et des ressources perçues. Puis dans un second temps, nous illustrerons le processus de formation des objectifs quant aux stratégies de *job crafting*. Ces résultats seront analysés dans la discussion au regard de l'intervention *job crafting* afin de proposer, par la triangulation des données (Caillaud et Flick, 2016), un cadre explicatif quant aux résultats quantitatifs obtenus. Nous présenterons, ensuite, les résultats des analyses quantitatives. Les données relatives aux facteurs qui auraient pu impacter les résultats ne seront pas traitées dans la partie résultats, mais seront mises en perspective dans la discussion de cette étude.

### 11.4.1 Intervention job crafting et stratégies de job crafting

#### 11.4.1.1 Quelles exigences et quelles ressources ?

La perception de ressources et d'exigences est très hétérogène en fonction des sous-groupes expérimentaux. En revanche, nous pouvons repérer certains points communs. Tout d'abord, nous remarquons un déséquilibre systématique entre la perception de ressources et la

---

<sup>42</sup> Bien que présentées entre guillemets, ces « citations » sont toutes issues d'une simple prise de note par l'assistante de recherche.

perception d'exigences. Il est important de préciser que ce décalage entre les exigences perçues et les ressources perçues est moindre dans le Groupe 1.

Les salariés participants décrivent un environnement sous contrôle où l'autonomie semble inaccessible sur fond de densification, de standardisation et de transformations du travail ainsi que de son organisation. Plus précisément, les salariés évoquent de nombreuses exigences au quotidien. La plupart sont le résultat des profondes mutations passées, en cours ou à venir. En effet, les changements organisationnels ne semblent jamais s'arrêter : « *Il y a trop souvent des réorganisations* » (Groupe 2). Ils imposent aux salariés une adaptation, elle aussi, continue. Les tâches et les objectifs se déstructurent et se restructurent, modifiant de fait le rapport des salariés à leurs activités. Mais ils peuvent induire aussi de plus en plus de situations conflictuelles avec les clients ; ajoutant alors des exigences supplémentaires avec lesquelles les salariés doivent composer au quotidien :

*« La liberté tarifaire. Chaque région applique son tarif. Donc un billet à faire pour chaque région avant tout se faisait direct. Par exemple Annecy – Saint-Malo. Tu dois maintenant faire Annecy–Lyon, puis les autres. Le prix affiché est faux du coup. On devient magouilleur en informatique, on perd un temps énorme. La liberté tarifaire avec TER c'est très compliqué, très long, très lourd. Un train pour la Suisse, on ne peut pas vendre Annecy–Genève, mais Annecy–Lausanne oui, y a plein de trucs comme ça les gens ne comprennent pas »* (Groupe 1).

Les salariés reportent, de plus, un sentiment d'exclusion quant à la construction de ces changements. Ils estiment n'avoir aucun contrôle sur ces derniers et indiquent ne pas être associés à ces décisions qui les concernent et qui modifient trop fréquemment le cadre prescriptif de réalisation de leurs tâches :

*« Le fait de changer nos tâches sans nous demander ou sans nous le dire. On nous impose beaucoup de choses. On m'a déjà imposé des choses sans m'expliquer »* (Groupe 4).

*« On ne nous consulte pas assez. Ils décident eux et ils nous mettent devant le fait accompli »* (Groupe 5).

Quant à ces enjeux, les salariés indiquent ne plus avoir le sentiment de contrôler leur environnement de travail et n'avoir aucun moyen pour tenter de retrouver ce contrôle. Certains d'entre eux font état d'une démotivation totale vis-à-vis de leur travail :

*« Aujourd'hui, j'ai l'impression que je ne suis plus libre de rien. Avant j'avais l'impression d'avoir une certaine marge de manœuvre que je n'ai plus. Par exemple, sur une prise en charge, si je fais ce qu'on me dit, je dois attendre qu'on me dise quoi faire »* (Groupe 6).

*« Avant j'aimais bien vendre, c'était cool, c'était sympa, mais maintenant ils exigent trop de trucs. Je ne me sens pas libre » (Groupe 1).*

Au-delà de l'absence de co-construction ou de consultation en amont de ces changements, les salariés déclarent manquer de communication et compréhension sur ceux-ci. Ainsi les transformations des processus de travail, des tâches et des objectifs ne font que peu l'objet de communication et d'explication de la part de leur hiérarchie. Ce sentiment d'exclusion quant à la prise de décisions sur des sujets qui les concernent directement induit le sentiment de n'avoir aucun contrôle effectif possible sur leur travail et leur environnement de travail. Les salariés expliquent alors que ces changements, très fréquents, leur sont imposés sans possible négociation et régulation, le cadre prescriptif faisant loi :

*« Avec les clients c'est souvent compliqué. Il faut essayer de se mettre à leur place, mais après nous on a des procédures spécifiques, un cadre, on aimerait faire plus, mais ce n'est pas possible parce qu'on a des consignes » (Groupe 1).*

*« Moi j'aime la diversité des tâches et d'autres non et on ne leur laisse pas le choix et en plus on l'impose sans se soucier que les gens arrivent à s'adapter » (Groupe 2),*

*« Le fait de changer nos tâches sans nous demander ou sans nous le dire. On nous impose beaucoup de choses. On m'a déjà imposé des choses sans m'expliquer » (Groupe 4).*

De plus, le manque de communication quant à ces transformations implique en conséquence un manque de compréhension sur ce qui est attendu en termes de clarté des tâches et des objectifs à réaliser. Les salariés estiment que les objectifs et les tâches deviennent de moins en moins clairs, conduisant à une baisse de leur motivation et de leur engagement, mais les empêchant aussi se projeter dans l'avenir au sein de l'entreprise :

*« Moi maintenant je survole mon travail, je le fais, je défends mon employeur, mais l'avenir de la SNCF on s'en fiche. En vrai, s'il y'a un concurrent qui vient, je pars direct » (Groupe 6).*

Enfin, sur l'enjeu de ces transformations imposées, les salariés signalent que les décisions sont prises bien loin de la scène réelle du travail avec pour conséquences principales un moindre accès aux informations pertinentes pour réaliser les tâches, le développement de situations de plus en plus conflictuelles avec les clients et la genèse de sentiments d'injustice, de manque de reconnaissance voire de mépris ressenti provenant de la hiérarchie et de l'entreprise :

*« Les informations reviennent vraiment après. On n'a pas les mêmes informations que les clients. Ça va devenir de plus en plus compliqué. Cela va devenir mortel pour nous » (Groupe 3).*

*« Aujourd'hui tu dois aller à la pêche aux infos, tu dois demander à la terre entière et de l'autre côté tu n'as pas de réponse, donc tu dois téléphoner pour savoir, c'est énervant. Tout ce temps, c'est épuisant » (Groupe 2).*

Les salariés évoquent aussi un manque de contrôle et d'autonomie possible sur un autre registre d'exigences perçues, à savoir la standardisation de leurs activités et le climat de contrôle des tâches. D'une manière générale, les salariés s'estiment contraints et entravés dans l'accomplissement de leurs activités par un cadre prescriptif lourd, non pas sans effet sur leur motivation et sur le développement d'un climat de méfiance :

*« C'est hallucinant le flicage que l'on a. On se sent sous contrôle. On se sent infantilisé. Quand je suis en télétravail, je note tout ce que je fais quand je fais autre chose, car on ne sait jamais en haut » (Groupe 7).*

Dans ce contexte, les salariés font face à une double tension. Tout d'abord, ils ne s'estiment plus libres de réaliser leur travail. Mais surtout, ils indiquent ne plus avoir les moyens de faire ce travail. L'encadrement des tâches par le cadre prescriptif sans donner au salarié les moyens de réguler son action mène aussi à des situations de conflits de valeurs sources de démotivation et de désengagement :

*« Par rapport aux réclamations, on est clairement en non-conformité avec la loi et pas du tout dans la satisfaction du client. Il y a des campagnes d'archivages de dossiers sans traitement. Je le soulève régulièrement. Les campagnes d'archivage... pour que cela s'essouffle et que le client ne revienne pas. Nous on rame, on doit trouver les arguments pour les clients. On doit mentir. C'est un gros gros problème, ce problème d'archivage. J'ai un gros problème d'éthique dans cette boîte. Pour moi, c'est une perte de temps à rester dans cette entreprise » (Groupe 7).*

Ces changements se manifestent aussi par une diminution des effectifs salariés notamment lors de restructurations. Dans ces conditions, le temps devient une ressource rare et précieuse. Paradoxalement, la charge de travail augmente. Dans ce contexte, les salariés expriment une augmentation d'exigences parallèlement à une baisse, voire une disparition de leurs ressources et se sentent démunis pour réaliser un travail qu'ils estiment de qualité :

*« Les emails, tu coupes pour deux jours de congé, on a 40 mails, même si tu veux les lire, on est en opérationnel, on n'a pas le temps » (Groupe 5).*

*« On est souvent en manque de personnel, alors qu'on nous demande la même charge, on nous demande de pallier des manques, mais on ne peut pas pallier tout » (Groupe 5).*

*« Le problème c'est que tous les jours on est là avec moins 5 personnes et tous les jours on est là, du matin au soir, parce qu'on fait tout ce qu'on peut pour que ça marche, ils*

*ont supprimé un agent de départ, maintenant le mec il est tout seul, c'est nul, on perd de l'optimisation » (Groupe 6).*

Face à ces exigences, les salariés opposent, en revanche, la présence de ressources sociales tels que la reconnaissance des clients et des pairs. De plus, les salariés exposent le collectif de travail comme leur seule ressource constante. Ainsi, les climats de travail semblent *a priori* sains au sein des équipes. Les salariés estiment pouvoir y trouver du feedback sur les pratiques, de la reconnaissance et du soutien. En revanche, le travail au sein de SNCF est très interdépendant d'autres équipes et d'autres secteurs. Ces relations sociales encadrent elles aussi l'autonomie et limitent l'action proactive. Enfin, du point de vue de la relation avec la hiérarchie, excepté le Groupe 1, l'ensemble des autres groupes rapportent des relations très tendues et parfois des situations violentes avec leur hiérarchie. Les salariés témoignent d'une désertion totale de la hiérarchie de la scène du travail, une absence de reconnaissance et nombre d'injonctions contradictoires et paradoxales. Ce constat est posé aussi bien quant à leur management de proximité que de leurs directions et responsables des ressources humaines :

*« Nous, on a l'impression qu'on nous demande toujours plus sans avoir les moyens et sans réellement avoir de la reconnaissance. Pour moi la reconnaissance c'est que la hiérarchie soit présente sur le terrain. La présence, même s'ils n'ont pas les moyens, mais qu'ils reconnaissent qu'ils nous en demandent beaucoup, mais nous montrer qu'ils sont là pour nous. La présence. On a changé de RH de l'UO, mais on ne l'a jamais vue. Moi si je passe dans le bureau et que je ne me présente pas ils vont trouver cela bizarre si je ne me présente pas. On a l'impression qu'ils veulent de moins en moins avoir de contact avec le terrain. Peut-être qu'ils ne veulent pas savoir ce qu'il se passe sur le terrain. Peut-être qu'ils n'ont pas envie de savoir ce qu'il se passe sur le terrain » (Groupe 3)*

*« Parler de transparence, d'injustice. On m'évalue sans me présenter la chose ! Ça manque de transparence. Et on n'a pas les pistes d'améliorations. Est-ce que mon manager fait des choses pour améliorer mon travail ? Non ». (Groupe 5)*

Pour terminer, le contexte sanitaire lié au Covid-19 est à la fois source de ressources et d'exigences. En effet, moins de clients prennent actuellement le train, la charge de travail a donc tendance à diminuer et les marges de manœuvre à augmenter. En revanche, certains salariés expriment un ennui grandissant dans leur quotidien de travail.

#### 11.4.1.2 Processus de formalisation des objectifs

Tout d'abord, plusieurs groupes n'ont pas réussi à se fixer leurs objectifs personnels prévus (quatre objectifs sur quatre semaines). En revanche, les raisons invoquées sont diverses.

Les salariés volontaires du Groupe 1 évoquent alors une « *difficulté à se fixer ces objectifs* ». Cette difficulté est alors reliée à deux facteurs : la densité des informations de l'intervention et le contexte sanitaire ayant bousculé les habitudes de travail des salariés et les habitudes des clients. Malgré tout, après une réflexion collective, ces salariés ont réussi à se fixer et à planifier les objectifs désirés. Les salariés du Groupe 5 n'ont quant à eux, éprouvé aucune difficulté à se fixer leurs objectifs en termes de *job crafting*. En revanche, les salariés se sont spontanément orientés vers la dimension « optimisation des exigences » et ont tenté de se fixer un objectif collectif afin de répondre à certaines exigences perçues, telles que certains dysfonctionnements organisationnels et communicationnels, évoqués au début de l'intervention. Par manque de temps, les salariés de ce groupe n'ont pas tous pu finaliser un plan d'objectif personnalisé au moment de l'intervention et ont précisé vouloir le compléter ultérieurement. En revanche, pour d'autres salariés (Groupe 2, 3, 6 et 7), c'est le manque de motivation évoqué et l'intérêt à se fixer de tels objectifs qui semblent impacter négativement la production de plans d'objectifs personnalisés. Les salariés du Groupe 7, par exemple, ont établi un objectif collectif pour répondre à certains dysfonctionnements évoqués sur le plan communicationnel et relationnel avec les clients. Face à « un conflit de valeur » au sein de leur travail et un « problème d'éthique » au sein de l'entreprise, les participants n'ont pas souhaité se fixer des objectifs individuels orientés vers la recherche de ressource et de challenge. En revanche, ils ont évoqué certains objectifs de *job crafting* « évitant », en cours de réflexion ou initiés avant l'intervention (p. ex. augmenter son temps partiel, postuler sur un autre poste, quitter l'entreprise). Les autres groupes exposent parfois une démotivation : « *Je vois où tu veux nous emmener, mais je ne sais pas si j'en ai envie. Je n'ai plus la force* » (Groupe 3), parfois une difficulté à formaliser l'objectif : « *Des actions comme ça ont en fait tous les jours, donc c'est compliqué de définir des objectifs alors qu'on le fait tous les jours* » (Groupe 2) ou bien le non-souhait manifeste de produire un objectif : « *non ce n'est pas normal, ça ne devrait pas être à nous de faire ça. On rattrape ce que l'entreprise devrait faire là* » (Groupe 6). Enfin, il est important de préciser qu'aucun salarié des Groupes 6 et 7 n'a produit d'objectif individuel.

De façon globale, les objectifs collectifs de *job crafting* fixés l'ont souvent été sur les plans de l'optimisation des exigences en termes de résolution de problèmes et d'amélioration des processus de travail face aux dysfonctionnements rencontrés et toujours en lien avec l'amélioration du service produit pour les clients. Enfin, sur le plan individuel, les objectifs de *job crafting* étaient orientés à la fois vers les clients et vers l'environnement social (collègues et hiérarchie) notamment en termes de recherche de ressources sociales (feedback, conseils,



reconnaissance). Mais ils étaient aussi centrés sur le développement des compétences et des connaissances des salariés. Ces derniers ont profité de cette intervention pour s'engager dans actions de formation (compétences métiers, compétences digitales, compétences sociales, échanges intermétiers...), mais ils se sont aussi impliqués dans des projets d'entreprise qui suscitaient leurs intérêts respectifs et leur permettaient d'utiliser leurs compétences et d'en développer de nouvelles.

#### 11.4.1.3 Entretiens de fin de démarche auprès des managers

Les entretiens avec les managers ont été réalisés quelques jours après la mesure T3. Les managers sont revenus sur l'organisation des interventions et la complexité de faire sortir les agents de leurs lignes de production pour participer à des ateliers collectifs. Ils ont aussi largement évoqué le contexte sanitaire. Celui-ci a permis de libérer leurs agents de leurs tâches le temps de l'intervention. Il est alors perçu comme un facteur sans lequel ce dispositif n'aurait probablement jamais pu être mis en place. D'un autre côté, ils évoquent le fait que la charge de travail n'a fait qu'augmenter après l'intervention, empêchant les salariés de remplir tous les objectifs fixés ou diminuant leur motivation à remplir ces objectifs. Enfin, même si les managers évoquent, pour la plupart, ne pas avoir perçu de changement dans les comportements et attitudes des salariés de leurs équipes après l'intervention, ils modèrent ce propos en insistant sur le fait que le contexte sanitaire et les réorganisations à venir leur avaient donné peu de temps de discussion et d'interaction avec les salariés. En revanche, le Manager A indique que l'intervention a eu, de son point de vue, un effet bénéfique comme l'illustrent ces citations :

*« Je pense que tu l'as vu, quand elles sont sorties de l'atelier, elles étaient quand même super excitées hein ! Dans le bon sens du terme. Honnêtement les trois elles étaient vraiment à fond, alors il y a eu une période d'excitation, mais qui est... qui est un peu de la peur aussi hein, en disant euh... voilà de la bonne peur ! En disant ouais « ah, comment on va s'y prendre », mais voilà, elles étaient super contentes » (Manager A)*  
*« [nom d'agent], tu l'as reboostée hein ! » (Manager A)*  
*« Et franchement, par contre pour moi, ça m'a facilité et ça a accéléré la prise d'autonomie » (Manager A).*

De façon très générale, les entretiens ont été très courts (10-15 minutes) et ne donnent que des informations très ciblées et contextuelles sur leurs périmètres notamment sur les facteurs qui ont pu influencer sur les résultats (réorganisation, évènement grave...). À notre sens et à la vue de leurs singularités respectives, il n'est pas pertinent de tous les développer ici. En revanche, nous

pourrons prendre certains d'entre eux en compte dans la discussion pour interpréter et contextualiser les résultats.

## 11.4.2 Analyses quantitatives

### 11.4.2.1 Analyses descriptives et analyses bivariées

Tout d'abord, nous proposons de vérifier les statistiques descriptives. Le Tableau 34 présente ces statistiques pour l'ensemble des échelles et sous-échelles utilisées aux trois différents temps de mesure. Les analyses indiquent que les mesures utilisées font état d'une bonne cohérence interne ( $.73 < \alpha < .95$ ).

**Tableau 34.** *Statistiques descriptives et alpha de Cronbach pour les échelles utilisées aux différents temps de mesure.*

	T1 (N = 61)		T2 (n = 32)		T3 (n = 20)	
	M (ET)	$\alpha$	M (ET)	$\alpha$	M (ET)	$\alpha$
Leadership d'empowerment	4.27 (1.18)	.94	4.48 (1.22)	.95	5.16 (.93)	.93
Soutien à l'autonomie	4.71 (1.14)	.90	5.09 (1.17)	.93	5.64 (.93)	.92
Soutien au développement	3.41 (1.51)	.92	3.88 (1.49)	.92	4.19 (1.23)	.86
Habilitation psychologique	3.63 (.54)	.84	3.75 (.46)	.85	3.85 (.58)	.89
Sens	3.72 (.87)	.90	3.79 (.70)	.87	3.85 (.58)	.82
Sentiment de compétence	4.07 (.49)	.60	4.17 (.47)	.82	4.25 (.68)	.88
Autodétermination	3.68 (.81)	.80	3.84 (.67)	.86	3.95 (.69)	.87
Impact	3.08 (.90)	.90	3.18 (.85)	.95	3.33 (.99)	.95
Job crafting	3.39 (.50)	.87	3.54 (.52)	.89	3.65 (.57)	.92
Augmentation des ressources structurelles	3.96 (.52)	.77	3.98 (.83)	.83	4.11 (.59)	.84
Augmentation des ressources sociales	2.75 (.79)	.85	2.93 (.83)	.82	3.06 (.79)	.84
Recherche de challenge	3.39 (.74)	.77	3.53 (.80)	.85	3.66 (.70)	.73
Optimisation des exigences	3.47 (.80)	.86	3.71 (.70)	.88	3.76 (.79)	.91
Engagement au travail	5.04 (1.15)	.92	5.11 (1.06)	.94	4.98 (1.09)	.93
Vigueur	5.19 (1.23)	.82	5.15 (1.11)	.88	5.12 (1.33)	.92
Absorption	5.08 (1.33)	.89	4.99 (1.24)	.87	4.87 (1.20)	.82
Dévouement	4.87 (1.25)	.82	5.18 (1.13)	.86	4.97 (1.04)	.82
Engagement affectif organisationnel	3.39 (.75)	.87	3.37 (.61)	.78	3.39 (.74)	.89

Des analyses variées ont aussi été réalisées afin de vérifier la présence de modérateurs parmi les variables socioprofessionnelles et sociodémographiques. Des analyses similaires ont été réalisées avec les variables relatives à l'évaluation de la formation-action (utilité perçue, satisfaction...), afin de vérifier si les conditions de l'intervention influent sur les résultats (Lacerenza et al. 2017). Les résultats indiquent, tout d'abord, qu'il n'existe aucun effet significatif du genre, de l'âge, de l'ancienneté, du statut hiérarchique et des conditions de l'intervention, en termes d'utilité perçue, de satisfaction vis-à-vis du contenu de la formation-action et de satisfaction vis-à-vis de l'intervenant, sur l'ensemble de nos variables dépendantes et ce aux trois différents temps de mesure. En revanche, deux liens significatifs sont repérés à T1. Tout d'abord, nous trouvons un lien significatif et négatif du type de métier exercé (1 = RCAD) avec l'engagement au travail ( $r = -.48, p < .05$ ) et sa sous-dimension « absorption » ( $r = -.54, p < .01$ ). Ensuite, nous repérons aussi une corrélation positive et significative du type de métier exercé (1 = Train) sur la cognition « autodétermination » de l'habilitation psychologique ( $r = .48, p < .05$ ). Aucun lien significatif identifié à T1 n'est trouvé à T2 et à T3. Ces variables n'ont donc pas été considérées comme des variables modératrices pour la suite des analyses. Enfin, pour terminer les analyses préliminaires, nous avons opéré des analyses bivariées supplémentaires entre nos variables dépendantes. Un ajustement de Bonferroni a été utilisé, car il est plus conservateur et permet de mieux contrôler l'erreur de type 1. Il est aussi plus adapté aux enjeux exploratoires de notre démarche (Galluci et al., 2017). Les résultats sont présentés dans le Tableau 35.

**Tableau 35.** Corrélations entre l'ensemble des variables de l'étude.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. LE t1														
2. ENG t1	.35													
3. HP t1	.48*	.70**												
4. JC t1	.45*	.44*	.48*											
5. EAO t1	.21	.63**	.48**	.27										
6. LE t2	.89**	.15	.39	.55	.03									
7. ENG t2	.33	.86**	.68**	.50	.38	.33								
8. HP t2	.41	.52	.73**	.62*	.19	.38	.65**							
9. JC t2	.44	.36	.42	.86**	.16	.47	.44	.52						
10. EAO t2	.33	.38	.42	.52	.52	.21	.33	.45	.55					
11. LE t3	.79**	.26	.47	.55	-.09	.89**	.38	.37	.41	.12				
12. ENG t3	.43	.88**	.63	.59	.35	.41	.81**	.38	.68	.42	.50			
13. HP t3	.24	.50	.68	.64	.15	.22	.73*	.77*	.73*	.51	.44	.63		
14. JC t3	.35	.33	.55	.81**	.04	.41	.54	.57	.88**	.45	.45	.56	.82**	
15. EAO t3	-.08	.63	.28	.09	.77**	-.16	.33	-.07	.18	.58	-.01	.56	.20	.08

*Note.* Le nombre d'observations retenues diffère selon les temps de mesures : T1 (n = 61), T2 (n = 32), T3 (n = 20).  
 HP : Habilitation psychologique ; ENG : Engagement au travail ; LE : Leadership d'empowerment ; JC : Job crafting ; EAO : Engagement affectif organisationnel

#### 11.4.2.2 Tests d'hypothèses relatifs aux stratégies de job crafting

Notre première hypothèse proposait que l'intervention permettait de développer les comportements de *job crafting* à travers le temps et en comparaison avec un groupe contrôle. Pour vérifier cette hypothèse, des analyses ont été réalisées avec chaque sous-dimension des comportements de *job crafting* ainsi que sur le score total de *job crafting*. La première des sous-dimensions est la recherche de ressources structurelles. L'analyse MLM-MR sur le Bloc 1 considérant uniquement les effets simples des variables indépendantes (*leadership d'empowerment*, temps et type de groupe) s'avère non significative :  $F(4, 49.70) = 2.17, ns$ . L'analyse sur le Bloc 2, considérant les effets d'interaction entre ces variables, montre des résultats similaires :  $F(9, 42.17) = 1.04, ns$ . Ainsi, la recherche de ressources structurelles ne semble pas avoir été influencée par l'intervention.

Pour la deuxième dimension du *job crafting*, l'analyse du Bloc 1 comme du Bloc 2 est significative et souligne un effet simple du *leadership d'empowerment*. De plus, nous repérons

un effet d'interaction entre le temps et la condition expérimentale indiquant un effet significatif de l'intervention sur la recherche de ressources sociales à T2 dans le groupe expérimental comparativement au groupe contrôle. Les résultats des deux modèles étudiés sont présentés dans le Tableau 36.

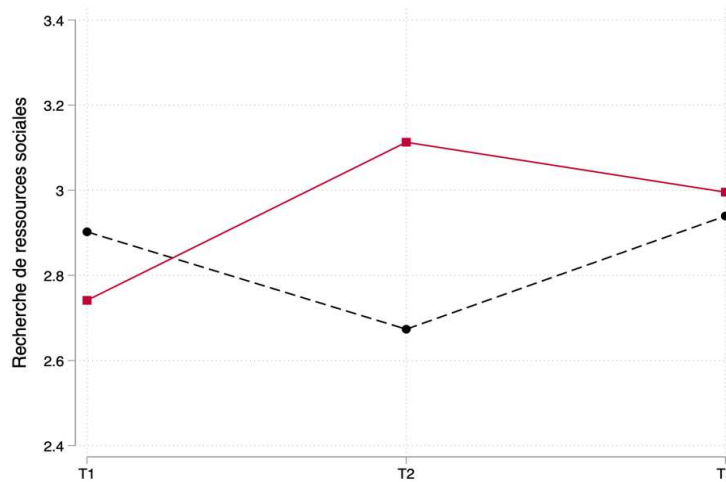
**Tableau 36.** Résultats de l'analyse des modèles linéaires mixtes pour la recherche de ressources sociales

	Bloc 1			Bloc 2		
	B	95% CI	<i>p</i>	B	95% CI	<i>p</i>
Intercept	<b>.78</b>	<b>.22–1.35</b>	<b>.007</b>	<b>.91</b>	<b>.20–1.63</b>	<b>.013</b>
Leadership d'empowerment	<b>.45</b>	<b>.33–.57</b>	<b>.000</b>	<b>.45</b>	<b>.29–.60</b>	<b>.000</b>
Intervention	.07	-.23–.37	.425	-.11	-1.17–.96	.844
Temps						
T2	.07	-.11–.26	.429	-.41	-1.21–.13	.312
T3	.06	-.20–.32	.634	.135	-1.42–1.70	.859
Leadership d'empowerment * Temps						
T2				.04	-.12–.20	.620
T3				-.04	-.34–.25	.763
Intervention * Temps						
GE T2				<b>.59</b>	<b>.22–.96</b>	<b>.002</b>
GE T3				.32	-.25–.90	.261
Intervention * Leadership d'empowerment				-.01	-.25–.23	.933
DDL Kenward-Roger	50.58			43.28		
F de Fischer	14.73			8.52		
Prob > F	.000			.000		

Note. Les effets significatifs sont indiqués en gras

L'analyse des contrastes révèle que les participants du GE reportent significativement davantage de comportements de recherche de ressources sociales ( $\gamma = .37, p < .01, CI .95 = [.12 - .63]$ ) à T2 (M = 3.11, ES = .12) qu'au début du protocole à T1 (M = 2.74, ES = .13). La Figure 39 propose une représentation graphique de l'évolution de la moyenne de recherche de ressources sociales à travers le temps en fonction du groupe d'appartenance.

**Figure 39.** Comparaison des scores de recherche de ressources sociales en fonction de la situation expérimentale au cours du temps.



Note. Les moyennes du groupe expérimental sont présentées en rouge. Celles du groupe contrôle sont présentées en noir pointillé.

Pour la recherche de challenge, l'analyse du Bloc 1 ( $F(4, 49.81) = 2.57, p < .05$ ) révèle un effet simple du *leadership d'empowerment* ( $\beta = .15, p < .05, CI.95 = [.02 - .28]$ ). En revanche, l'analyse du Bloc 2 ne montre aucun lien significatif.  $F(9, 40.99) = 1.47, ns$ . Enfin, pour la dernière stratégie de *job crafting*, les analyses du Bloc 1 et du Bloc 2 ne sont pas significatives.

#### 11.4.2.3 Tests d'hypothèses relatifs à l'empowerment psychologique

Notre deuxième hypothèse proposait un effet significatif de l'intervention sur le développement de l'habilitation psychologique. Afin de tester cette hypothèse, nous avons réalisé les analyses sur le score global d'habilitation psychologique ainsi que sur chacune de ses cognitions.

Pour le score global d'habilitation psychologique, l'analyse du Bloc 1 ( $F(4, 50.22) = 5.99, p < .01$ ) indique un effet simple du *leadership d'empowerment* ( $b = .18, p < .001, CI.95 = [.09 - .27]$ ). L'analyse du Bloc 2 ( $F(9, 42.89) = 2.62, p < .05$ ) indique elle aussi uniquement un effet simple du *leadership d'empowerment* ( $b = .19, p < .001, CI.95 = [.06 - .31]$ ).

Pour le sens, l'analyse du Bloc 1 ( $F(4, 50.02) = 3.55, p < .05$ ) montre un effet simple et significatif du *leadership d'empowerment* ( $\beta = .27, p < .001, CI.95 = [.12 - .40]$ ). Le Bloc 2 ( $F(9, 41.67) = 1.99, p = .06$ ) indique sensiblement le même effet ( $\beta = .34, p < .001$ ). En revanche,

aucun effet simple ou d'interaction entre les conditions expérimentales et le temps ne s'avère être significatif.

Pour le sentiment de compétence, le Bloc 1 ( $F(4, 50.42) = 2.28, p = .07$ ) montre un effet significatif du leadership d'empowerment ( $b = .13, p < .01, CI.95 = [.04 - .22]$ ). Le Bloc 2 ( $F(9, 43.24) = 1.52, p = .17$ ) présente un effet simple du leadership d'empowerment ( $b = .43, p < .05, CI.95 = [.01 - .26]$ ), mais ne montre aucun effet d'interaction significatif. Comme pour le sens, aucun effet supplémentaire n'est révélé par les analyses.

Pour l'autodétermination, l'analyse du Bloc 1 indique un effet simple de la condition expérimentale où les participants du GC indiquent des scores plus élevés d'autodétermination que les participants du GE. L'analyse du Bloc 2 indique le même effet simple significatif. Les résultats sont présentés dans le Tableau 37.

**Tableau 37.** Résultats de l'analyse des modèles linéaires mixtes pour l'autodétermination

	Bloc 1			Bloc 2		
	B	95% CI	<i>p</i>	B	95% CI	<i>p</i>
Intercept	<b>3.58</b>	<b>2.95–4.21</b>	<b>.000</b>	<b>3.95</b>	<b>3.18–4.73</b>	<b>.000</b>
Leadership d'empowerment	.09	-.04–.23	.170	.023	-.14–.19	.785
Intervention	<b>-.69</b>	<b>-1.03–-.35</b>	<b>.000</b>	<b>-1.95</b>	<b>-3.16–-.74</b>	<b>.002</b>
Temps						
T2	.18	-.01–.37	.058	.45	-.39–.29	.284
T3	.17	-.10–.44	.198	.57	-1.02–2.17	.458
Leadership d'empowerment * Temps						
T2				-.09	-.26–.08	.282
T3				-.11	-.41–.19	.454
Intervention * Temps						
GE T2				.24	-.15–.62	.220
GE T3				.32	-.24–.89	.243
Intervention * Leadership d'empowerment				.27	-.01–.55	.058
DDL Kenward-Roger	50.43			42.47		
F de Fischer	5.94			3.97		
Prob > F	.000			.001		

Note. Les effets significatifs sont indiqués en gras

L'analyse des contrastes montre que les participants du GC indiquent des scores plus élevés d'autodétermination à T1 ( $M = 4.05, ES = .12$ ), T2 ( $M = 4.08, ES = .14$ ) et T3 ( $M = 4.05, ES = .18$ ) comparativement au GE; en revanche, les participants du GE reportent un score d'autodétermination significativement plus élevé ( $\gamma = .28, p < .05, CI .95 = .02-.54$ ) à T2 ( $M$

= 3.59, ES =.14) comparativement à T1 (M = 3.31, ES =.14). Cette différence est aussi significative ( $\gamma = .42, p < .05, CI .95 = .05-.80$ ) entre T3 (M = 3.72, ES =.22) et T1.

Enfin, pour la cognition « impact » de l'habilitation psychologique, l'analyse du Bloc 1 indique un effet significatif du *leadership d'empowerment*, que nous retrouvons lors de l'analyse du Bloc 2. Les résultats de ces analyses sont présentés dans le Tableau 38.

**Tableau 38.** Résultats de l'analyse des modèles linéaires mixtes pour l'impact

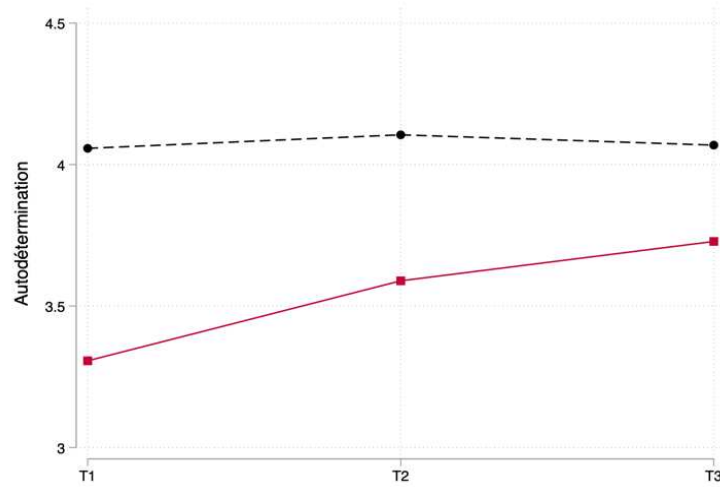
	Bloc 1			Bloc 2		
	B	95% CI	<i>p</i>	B	95% CI	<i>p</i>
Intercept	<b>2.03</b>	<b>1.26– 2.81</b>	<b>.000</b>	<b>2.00</b>	<b>.98– 3.01</b>	<b>.000</b>
Leadership d'empowerment	<b>.22</b>	<b>.05–.38</b>	<b>.010</b>	<b>.25</b>	<b>.03–.47</b>	<b>.026</b>
Intervention	.25	-.17– .68	.239	.43	-1.09– 1.95	.573
Temps						
T2	.09	-.16–.34	.462	-.18	-1.26– .90	.738
T3	.11	-.16–.38	.416	-.40	-1.88–1.07	.578
Leadership d'empowerment * Temps						
T2				.00	-.21 –.22	.219
T3				.04	-.24 –.33	.329
Intervention * Temps						
GE T2				<b>.53</b>	<b>.03–1.03</b>	<b>.037</b>
GE T3				<b>.64</b>	<b>.07–1.21</b>	<b>.030</b>
Intervention * Leadership d'empowerment				-.10	-.45–.25	.574
DDL Kenward-Roger	49.95			41.94		
F de Fischer	2.20			1.70		
Prob > F	.080			.120		

Note. Les effets significatifs sont indiqués en gras

Bien que les analyses des deux blocs ne soient pas concluantes, l'identification d'effets d'interaction significatifs au sein du Bloc 2 nous a motivés à réaliser des analyses plus fines des contrastes. Ces dernières montrent un effet du temps dans le GE. Ainsi, les participants du GE reportent un score d'impact significativement plus élevé ( $\gamma = .33, p < .05, CI .95 = .00-.67$ ) à T2 (M = 3.45, ES =.17) comparativement à T1 (M = 3.11, ES =.18). Cette différence est aussi significative ( $\gamma = .39, p < .05, CI .95 = .01-.74$ ) entre T3 (M = 3.51, ES =.22) et T1. En revanche, aucun effet similaire n'est repéré dans le GC, laissant entendre un possible impact de l'intervention. La Figure 40 et la Figure 41 proposent des représentations graphiques des résultats obtenus sur ces deux dernières sous-dimensions (autodétermination et impact).

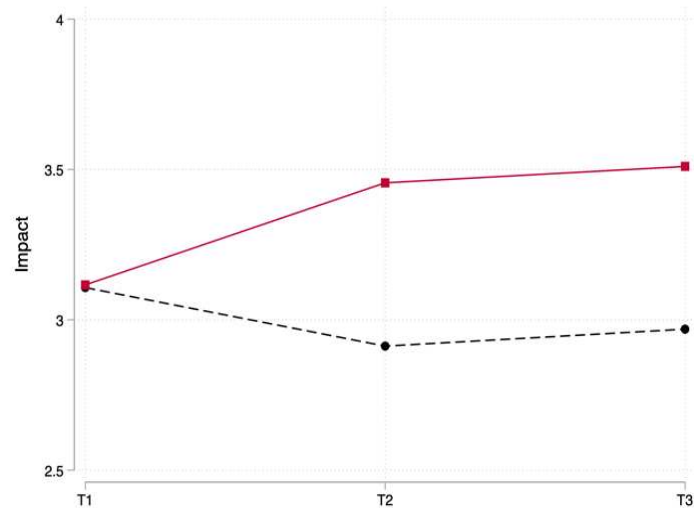


**Figure 40.** Comparaison des scores d'autodétermination en fonction de la situation expérimentale au cours du temps.



*Note.* Les moyennes du groupe expérimental sont présentées en rouge. Celles du groupe contrôle sont présentées en noir pointillé.

**Figure 41.** Comparaison des scores d'impact en fonction de la situation expérimentale au cours du temps.



*Note.* Les moyennes du groupe expérimental sont présentées en rouge. Celles du groupe contrôle sont présentées en noir pointillé.

#### 11.4.2.4 Tests d'hypothèses relatifs à l'engagement

Nous allons maintenant tester notre troisième hypothèse quant à l'effet sur l'engagement au travail. Nous réaliserons tout d'abord, les analyses sur le score global d'engagement au travail puis sur ses trois sous-dimensions : la vigueur, l'absorption et le dévouement. L'analyse du Bloc 1 indique un effet significatif du *leadership d'empowerment* sur l'engagement au travail ( $\beta = .32, p < .001, CI.95 = [.13 - .51]$ ). En revanche, aucun autre effet simple significatif n'a pu être repéré. L'analyse du Bloc 2 n'indique, non plus, aucun effet significatif supplémentaire. Pour la sous-dimension «vigueur», les analyses révèlent un effet simple significatif du *leadership d'empowerment* ( $\beta = .27, p < .05, CI.95 = [.05 - .29]$ ). Pour le sentiment d'absorption, l'analyse du Bloc 1 indique un effet significatif du *leadership d'empowerment* ( $\beta = .40, p < .001, CI.95 = [.19 - .62]$ ), ainsi qu'un effet du temps ( $\beta = -.15, p < .05, CI.95 = [-.30 - -.03]$ ). L'analyse du Bloc 2 montre les mêmes résultats. De plus l'analyse des contrastes révèle un effet du temps ( $F(2, 25.52) = 3.95, p < .05$ ) sur le score d'absorption. Ainsi, les participants du GE reportent moins d'absorption à T3 comparativement à T2 ( $\gamma = -.46, p < .05$ ) et à T1 ( $\gamma = -.40, p < .05$ ). En revanche, des résultats similaires sont repérés dans le GC, entre T1 et T2 ( $\gamma = -.43, p < .01$ ) et entre T1 et T3 ( $\gamma = -.43, p < .05$ ). Enfin pour le dévouement, le Bloc 1 indique seulement un effet significatif positif du *leadership d'empowerment* ( $\beta = .34, p < .01, CI.95 = [.11 - .57]$ ). L'analyse du Bloc 2, indique un effet simple significatif du temps ( $\beta = -2.52, p < .05, CI.95 = [-4.46 - -.58]$ ) entre T1 et T2. Mais l'analyse révèle aussi un effet du *leadership d'empowerment* à travers le temps entre T1 et T2 ( $\beta = .57, p < .01, CI.95 = [.17 - .96]$ ). En revanche les analyses ne montrent aucun effet simple ou d'interaction de la condition expérimentale sur la hausse ou la baisse du score de dévouement.

Enfin, nous terminerons la présentation des résultats par l'analyse de l'engagement affectif organisationnel. Les analyses ne révèlent aucun effet du modèle interactionnel sur la moyenne d'engagement,  $F(9, 41.64) = 1.29, ns$ . Des analyses *post hoc* des contrastes indiquent un effet significatif du temps dans le groupe contrôle exclusivement ( $\gamma = -.26, p < .05, CI.95 = -.52 - .00$ ). Ainsi, les participants du GC manifestent moins d'engagement affectif organisationnel à T3 ( $M = 3.26, ES = .18$ ) qu'à T1 ( $M = 3.52, ES = .12$ ). Aucun effet significatif similaire ou inverse n'est identifié pour le GE. Ces résultats ne nous permettent pas d'accepter l'hypothèse 4.

## 11.5 Discussion

Cette étude cherchait à induire des comportements de *job crafting* « approchant » auprès de salariés en relation de service afin de favoriser leur *empowerment* psychologique et leur engagement. Elle portait aussi l'objectif d'identifier les conditions nécessaires afin de favoriser l'émergence de ce type d'intervention au sein des organisations et plus particulièrement chez SNCF. Tout d'abord, cette étude permet d'actualiser nos connaissances quant aux perceptions des exigences et des ressources des salariés SNCF. En effet, l'étude 1, réalisée en 2018, proposait de repérer ces exigences à un niveau de perception individuel. La présente étude, réalisée en 2021, propose, alors, une mise à jour de ces données à un niveau de perception collectif cette fois et présentant l'avantage d'inclure des salariés ayant participé à l'étude 1, mais aussi des salariés, dont les métiers opérationnels, notamment le métier de l'Escalier, n'avaient pas été inclus dans la première étude faute de volontaires. Les résultats nous permettent de conclure que l'ensemble des exigences évoquées lors de l'étude 1 le sont aussi lors de l'étude 5, trois ans plus tard. Mais encore, les ressources semblent s'amoinrir de plus en plus, déséquilibrant un peu plus l'écart entre les exigences et les ressources en défaveur des ressources. Ensuite, cette étude propose aussi de tester de façon expérimentale en contexte écologique une intervention axée sur l'augmentation du pouvoir d'agir des salariés. Elle nous apporte aussi certaines connaissances pratiques pour la mise en œuvre de tels dispositifs à l'avenir.

En revanche, il est utile de préciser que les conditions de réalisation de cette étude, qui seront décrites dans la section « limites », ne nous permettent pas de poser des conclusions très affirmées sur les résultats et les validations d'hypothèse. En effet, le contexte sanitaire, la taille de l'échantillon, la durée de l'intervention sont autant de facteurs qui nous incitent à rester prudents sur les conclusions que nous formulons, que celles-ci aillent dans le sens de nos hypothèses ou non.

### 11.6 L'induction de stratégies de *job crafting* par l'intervention

Les résultats de cette étude ne permettent pas de valider une majorité de nos hypothèses. En effet, aucune différence significative entre les groupes expérimentaux n'est trouvée à T2 ou à T3 sur les scores de *job crafting* en termes de recherche de ressources structurelle, de recherche de challenge ou d'optimisation des exigences. En revanche, nous pouvons accepter

notre hypothèse H1b relative à l'effet de l'intervention sur la recherche de ressources sociales. Ces résultats peuvent être mis en perspective avec les données qualitatives recueillies lors des formations-action.

#### 11.6.1 Stratégies de job crafting et facteurs contextuels

Tout d'abord, rappelons que tous les salariés participants n'ont pas produit des objectifs sur chacune des quatre stratégies du *job crafting* proposées. Au niveau individuel, les stratégies qui ont fait le plus l'objet de production d'objectif sont les dimensions « recherche de ressources structurelles » et « recherche de ressources sociales ». Les entretiens avec les managers nous indiquent cependant que les objectifs fixés par les salariés et portant sur la recherche de ressources structurelles n'ont pas pu tout être atteint dans le temps de l'expérimentation. En effet, ces objectifs portaient notamment sur la participation à des temps de formation ou d'autoformation. Ils sont donc entièrement dépendants des possibilités offertes par l'organisation en termes d'accès à la formation. Certains salariés ont pu effectivement s'inscrire aux formations souhaitées, mais ces formations ont eu lieu après la fin de l'expérimentation. Pour ce qui est de l'autoformation, les objectifs étaient motivés par l'anticipation des restructurations à venir et visaient le développement des compétences axées sur la polyvalence, qui se développe de plus en plus dans l'organisation. En revanche, ces souhaits de formation portant sur des « compétences métier », intrinsèquement non nécessaires pour les tâches confiées à ces agents dans le cadre de leurs missions actuelles (exemple : formation départ de train demandé par un salarié de la commercialisation) ont été freinées voir refusées par la hiérarchie. Ces éléments peuvent, au moins en partie, expliquer les résultats non significatifs relatifs à l'augmentation des ressources structurelles et posent un premier jalon pragmatique sur le rôle de l'organisation quant au développement de ces stratégies et de l'accompagnement de ce type de dispositif d'intervention. La recherche de ressource sociale (feedback, reconnaissance, conseil...) est moins, si ce n'est pas, contrainte par les spécificités structurelles et organisationnelles de l'entreprise. Les salariés ont pu dans l'ensemble atteindre les objectifs fixés sur cette dimension.

### 11.6.2 Les antécédents du job crafting : une mise en perspective pragmatique

De nombreux facteurs, identifiés dans la littérature, peuvent permettre d'expliquer ces résultats. Tout d'abord, Tims et Bakker (2010), mais aussi Kantén (2014) font l'hypothèse que l'interdépendance entre les tâches peut avoir un rapport avec le *job crafting*. Selon ces auteurs, l'indépendance entre les tâches permettrait au salarié d'ajuster son travail plus facilement. Au contraire, une forte dépendance entre les tâches aurait l'effet inverse. L'analyse des exigences des salariés pointe une dimension qu'il convient de prendre en compte ici. Les salariés évoquent une augmentation des restructurations dirigées vers un modèle de polyvalence entre les différents métiers de la relation clientèle chez SNCF. Ces derniers étaient déjà soumis à une forte dépendance entre les tâches au sein des équipes, mais le développement de la polyvalence vient accroître cette dépendance et la déplacer, cette fois, entre les équipes, diminuant alors possiblement les capacités d'initiative proactive des salariés.

Cet argument renvoie aussi, plus largement, à la perception qu'ont les salariés quant aux opportunités à remodeler leur emploi, leurs exigences et leurs ressources. Celle-ci fait référence à la liberté et à la discrétion dont disposent les salariés pour effectuer leur travail et choisir comment le faire. Van Wingerden et al. (2018) font l'hypothèse que la perception des opportunités pour remodeler son emploi en termes d'exigences et de ressources influençait positivement l'adoption de comportement de *job crafting*. Or les salariés participants aux interventions mentionnent le sentiment de ne plus avoir aucun contrôle sur leur travail et plus aucun droit de le réguler. Ces derniers estiment jouir de moins en moins d'autonomie pourtant reconnue comme un antécédent du *job crafting* (Kim, Im et Qu, 2018 ; Lyons, 2008). Ces éléments peuvent permettre d'expliquer les résultats des analyses statistiques effectuées. Mais ils peuvent aussi être une hypothèse viable pour expliquer pourquoi certains salariés n'ont pas produit d'objectifs personnalisés. En effet, Tims et Bakker (2010) estiment que les salariés sont moins susceptibles de s'engager dans des comportements de *job crafting* s'ils ne perçoivent pas avoir l'autonomie et le contrôle nécessaire pour changer certaines dimensions de leur travail. De plus, van Wingerden et Poell (2019) ont établi que la perception d'importantes ressources au travail favorisait la perception des opportunités à remodeler son emploi. Or les participants de cette étude perçoivent peu de ressources dans leur environnement organisationnel. Mais encore, ils estiment que ces ressources s'amoindrissent au fil des années. Cohérent avec la théorie COR (Hobfoll, 2011), les salariés disposant de peu de ressources seraient moins en capacité d'investir leurs ressources pour en acquérir davantage, les engageants alors dans une

spirale de perte potentiellement délétère pour eux et leur santé. Dans la même lignée, la charge de travail, estimée en hausse dans le discours des salariés peut impacter le choix de la stratégie de *job crafting* utilisée par les salariés. Knight et al. (2021) ont montré que les salariés dont la charge de travail était acceptable s'engageaient plus facilement dans des comportements de *job crafting* « approchant ». En revanche, une haute charge de travail faciliterait le *job crafting* « évitant ». Ces récentes recherches peuvent permettre d'expliquer pourquoi certains salariés ont éprouvé des difficultés à produire des objectifs personnalisés axés sur la recherche de ressources et donnent de la cohérence aux propositions spontanées des salariés pour réaliser des objectifs orientés vers la diminution des exigences contraignantes, bien que cette dimension ne leur ait pas été présentée lors de la formation-action. Enfin, Knight et al. (2021) offrent non seulement un cadre explicatif pour interpréter certains résultats de notre étude, mais fournissent aussi des éléments pouvant permettre d'adapter la pertinence et l'efficacité des futures interventions *job crafting* en adaptant leurs objectifs en fonction de la charge de travail ressentie par les salariés.

Enfin, il est nécessaire de rappeler que nos résultats indiquent que le travail réalisé au sein de RCAD (Groupe 7) est fortement et négativement corrélé avec l'engagement au travail à T1. Le *job crafting* a souvent été présenté comme un prédicteur de l'engagement au travail (De Beer et al., 2016 ; Petrou et al., 2012). Récemment, Chen (2019) positionne l'engagement au travail comme un prédicteur du *job crafting*. Plus précisément, son étude montre que l'engagement au travail est un médiateur de la relation entre certains facteurs personnels et le *job crafting* ; les salariés engagés ont alors plus tendance à remodeler leur emploi que les salariés présentant un engagement au travail plus faible. Ce point nous permet de proposer un facteur qui a pu influencer les résultats concernant ce groupe spécifique. Sur le plan théorique, il renforce aussi la proposition de la théorie du *job crafting* relative au cercle vertueux que ces comportements peuvent induire (Tims et Bakker, 2010).

## 11.7 Les effets de l'intervention sur l'empowerment psychologique et l'engagement

Nous allons maintenant nous intéresser à l'effet de l'intervention sur l'*empowerment* psychologique et l'engagement des salariés.

Relatifs à l'*empowerment* psychologique, les résultats indiquent qu'il n'existe aucun effet de la condition expérimentale sur le score agrégé d'*empowerment* psychologique ou sur les deux

cognitions que sont le « sens » et le « sentiment de compétence ». En revanche, les résultats sont plus prometteurs pour les cognitions « autodétermination » et « impact ». Tout d'abord, il est important de préciser qu'il existe un effet de la condition expérimentale sur le score d'autodétermination. Les résultats montrent que le GC présente des scores d'autodétermination plus élevés que le groupe expérimental. Cet effet pointe une limite dans notre étude, à savoir : la non-équivalence de nos groupes expérimentaux. Le groupe contrôle est en grande majorité composé de salariés issus des métiers du BORD (ASCT). Comme nous l'avons précisé au début de cette thèse, ces salariés effectuent leurs tâches à bord des trains et sont les responsables de l'ensemble du trajet sur tous les aspects relatifs à la sécurité, au confort et au service. La cognition « autodétermination » de l'*empowerment* psychologique renvoie au sentiment de liberté que développent les salariés vis-à-vis de l'initiation ou de la régulation de ses actions (Spreitzer, 1995). Or les tâches des ASCT sont intrinsèquement liées à ces dimensions pour répondre aux responsabilités qui leur incombent. Ces éléments permettent d'expliquer les différences repérées entre nos deux groupes contrôles à T1. En revanche, les analyses indiquent que seul le groupe ayant participé à l'intervention voit ses scores d'autodétermination augmenter au cours du temps (entre T1 et T2), laissant alors penser à un effet de l'intervention sur cette cognition de l'*empowerment* psychologique, nous permettant d'accepter partiellement l'hypothèse H2c. Pour la dimension « impact », les résultats indiquent qu'il n'existe aucune différence significative entre les deux conditions expérimentales. En revanche, le groupe expérimental reporte des scores d'impact significativement plus élevés à T2 ou à T3 comparativement à T1. Ces résultats permettent d'accepter partiellement notre hypothèse H2d. Les cognitions « autodétermination » et « impact » sont relatives au sentiment de maîtrise, de contrôle, d'autonomie des salariés sur leur travail et leur environnement. Elles sont aussi liées à la perception que les actions qu'ils mènent peuvent avoir des conséquences visibles sur l'organisation. Ainsi, elles peuvent être définies comme l'exact opposé du sentiment d'impuissance (Ashforth, 1989 ; Boudrias et Bérard, 2016). Celui-ci est largement évoqué dans le discours des salariés, aussi bien dans cette étude que dans l'étude exploratoire. Il est, à chaque fois, associé à une forme de mal-être et à un désengagement des salariés. Nos résultats mettent en lumière que ce sentiment d'impuissance peut diminuer par le biais d'une intervention. De ce point de vue, l'intervention *job crafting* semble être une piste interventionnelle prometteuse pour développer le pouvoir d'agir, diminuer le sentiment d'impuissance et favoriser le bien-être des salariés.

Enfin, nos résultats nous obligent à rejeter nos hypothèses relatives à l'engagement au travail et à l'engagement affectif organisationnel. Ils n'indiquent aucune différence significative entre les deux conditions expérimentales. De plus, l'absorption semble baisser au cours du temps dans le groupe expérimental, laissant penser que l'intervention pourrait avoir un effet négatif sur l'engagement des salariés. Or, cet effet est aussi repéré dans le groupe contrôle, nous incitant plutôt à privilégier une explication contextuelle. Pour finir, comme nous l'avons précisé au début de la discussion, cette étude a été réalisée dans des conditions spécifiques (organisationnelles, contexte de pandémie) qui ont pu influencer sur les résultats. De plus, le temps court de récolte des données (deux mois) peut ne pas être suffisant pour repérer les hypothétiques effets de l'intervention sur l'engagement des salariés.

## 11.8 Limites de l'étude et perspectives futures

### 11.8.1 Cadre interventionnel

Un premier groupe de limites peut être identifié dans le respect du cadre interventionnel fixé. Tout d'abord et malgré les échanges que nous avons eus avec les managers pour organiser ces interventions et le recrutement de volontaires, le manager des Groupes 5 et 6 nous a informés a posteriori, lors de l'entretien de fin de démarche, que l'intervention avait été imposée aux salariés. Ce point a aussi été évoqué par les salariés au début de l'intervention. Ils ont alors précisé qu'ils avaient simplement connaissance que l'intervention portait sur la QVT. Ils ont tout de même donné leur consentement libre et éclairé pour poursuivre. Cependant la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2000) suggère que l'autonomie et le contrôle favorisent la motivation. Laisser le choix aux salariés de participer à un programme (intervention ou formation) peut permettre de satisfaire leur besoin fondamental d'autonomie et de les motiver davantage à apprendre et à transférer ce qu'ils ont appris dans leur quotidien (Blume et al., 2010 ; Cohen, 1990, cité par Lacerenza et al., 2017). Nous pouvons donc raisonnablement penser que ce facteur a pu avoir un impact sur la production d'objectif individuel et leur application dans les deux groupes cités.

Un autre facteur relatif au cadre interventionnel peut permettre d'expliquer ces résultats. Le design de l'intervention prévoyait une phase de partage d'expériences sur les comportements de *job crafting* passés. Appelé SELN (Benner, 1984), cet exercice de partage avait pour objectifs d'aider les participants à repérer leurs comportements de *job crafting* passés, d'identifier les résultantes positives de ces comportements et donc de stimuler leur réflexion sur des comportements futurs pour les aider à atteindre leurs objectifs (Bakker et Demerouti,



2014). Or dans certains ateliers (Groupe 5, 6 et 7), les salariés ont exprimé un besoin d'ouvrir la discussion sur leurs conditions de travail et plus spécifiquement sur leurs exigences perçues. De plus, les salariés ont mentionné, à plusieurs reprises, l'absence d'espaces de discussion au sein de l'organisation et la disparition des réunions de prévention des risques psychosociaux, lieux tout indiqués pour discuter des exigences du travail. Notre posture nous imposait de ne pas écarter ces échanges entre les salariés. Par conséquent, ils ont parfois dominé l'intervention, laissant alors peu de temps pour les autres étapes prévues. Dans ces cas-là, nous avons préféré ne pas réaliser la phase SELN au profit des phases suivantes nécessaires à la finalité de l'intervention (production d'objectif et expérimentation active). Pour les Groupes 2 et 3, cette étape SELN a été particulièrement difficile, certains salariés n'arrivant pas à identifier de tels comportements de leurs initiatives dans le passé. Bakker et Demerouti (2014) proposent que les entretiens réalisés préalablement aux interventions, telles que la littérature le propose, puissent être l'occasion d'identifier ces expériences passées de *job crafting* afin de servir d'exemple et d'inspirer les salariés lors de l'intervention. Cependant, le contexte organisationnel ne nous a pas permis de réaliser de tels entretiens en amont. Toujours pour des raisons organisationnelles, les interventions étaient parfois planifiées quelques jours seulement avant leurs dates effectives, nous empêchant d'identifier ces expériences passées en amont de l'intervention. Nous avons tout de même utilisé des exemples de comportements de *job crafting* cités dans les interventions des groupes précédents, ou des exemples d'objectifs fixés dans les plans d'objectifs individualisés afin de stimuler cette réflexion, quand le *timing* de l'intervention nous le permettait. En revanche, les exemples de comportements de *job crafting* ou d'objectifs personnalisés des participants d'autres groupes sont basés sur une analyse de leurs propres conditions de travail et en rapport direct avec les spécifiés de leurs tâches. Or, nos groupes, bien que composés d'agents en relation de service chez SNCF, exercent des métiers très différents. Nous avons constaté que ces exemples ne permettaient pas de favoriser et de stimuler pleinement la réflexion des salariés sur leurs propres comportements de *job crafting*.

### 11.8.2 Contexte sanitaire et organisationnel

Nous l'avons succinctement évoqué, mais cette étude a été réalisée en contexte de crise sanitaire. La Covid-19 apporte, alors, son lot de limites, aussi bien sur le plan de la préparation et de la réalisation des interventions. Le contexte sanitaire a retardé la mise en place de cette étude. Initialement prévues en juin 2020, les interventions ont dû être organisées au premier trimestre 2021. Cela a eu plusieurs impacts non négligeables. En premier, la durée de l'intervention a été écourtée. Alors que la mesure T3 devait être originellement réalisée trois

mois après l'intervention, nous avons dû réduire cette durée à un mois afin de permettre une récolte de données complète. Nous n'avons pas pu prolonger cette durée ; la fin du partenariat avec l'entreprise étant prévue pour le mois de juin 2021. Ensuite, le nombre de participants a été réduit de moitié. En effet, le travail à distance était devenu la norme pour les métiers de la relation client à distance (RCAD), trois interventions auprès de ces salariés n'ont pas pu être réalisées. Trois ateliers supplémentaires n'ont pas pu voir le jour, mais cette fois en raison de la mise en œuvre de restructurations importantes, notamment en gare de Lyon Part-Dieu, qui ont eu pour conséquence une vive réaction contestataire de la part des salariés et le besoin pour les managers de s'attacher pleinement à l'accompagnement de ces changements organisationnels, leur laissant peu de temps et de motivation pour préparer les interventions. Enfin, le *timing* et le contexte organisationnel ne nous ont pas permis de réaliser des sessions de réflexions a posteriori de l'intervention avec les salariés participants comme le proposent Bakker et Demerouti (2014). Ces sessions auraient permis une analyse plus fine des processus de *job crafting* au cours du temps.

### 11.8.3 Design de l'étude

Les interventions *job crafting* repérées dans la littérature prévoient un temps assez long d'atelier allant d'une journée à plusieurs journées. Dans notre cas, nous avons dû restreindre ce temps à 2 h 30 afin que l'intervention soit compatible avec les contraintes de production de l'entreprise. Ce temps assez court peut aussi permettre d'expliquer les difficultés des salariés à produire des objectifs contextualisés. En effet, les salariés ont mentionné que bien que très intéressantes, les informations transmises lors de la formation-action étaient denses ; évoquant aussi une difficulté à utiliser les concepts fraîchement appris pour les appliquer dans leur contexte de travail. Un manager a évoqué ce point aussi lors de l'entretien de fin de démarche. Il a alors proposé une solution. Il s'agit de réaliser la formation-action en deux temps. Le premier temps serait orienté vers la transmission d'informations et des notions relatives à la santé au travail et aux stratégies de *job crafting*. Il permettrait aussi d'introduire et de préparer un travail réflexif sur les objectifs de *job crafting* qui serait réalisé sur un deuxième temps, une semaine plus tard par exemple. Cela nous semble être une solution tout à fait acceptable et pertinente qui mériterait d'être testée dans de futures recherches interventionnelles. En revanche, ce manager a rapidement corrigé son propos en insistant sur une dimension contextuelle : si l'intervention avait été prévue sur deux jours différents, alors elle n'aurait probablement jamais été mise en place à la vue de la complexité de l'organisation du travail et des effectifs sur son périmètre.

Au vu des récentes avancées scientifiques sur les liens entre le *leadership d'empowerment* et le *job crafting* (Kim et Beehr, 2018 ; Thun et Bakker, 2018) et corroborés dans notre étude 4, nous avons décidé de positionner le *leadership d'empowerment* comme une variable indépendante invoquée dans nos modèles, pouvant possiblement influencer les variables dépendantes sélectionnées. Or les résultats identifient des liens significatifs entre le *leadership d'empowerment* et les scores de *job crafting* et d'engagement au travail. Plus précisément, le *leadership d'empowerment* à T1 est associé à la recherche de ressources structurelle et la recherche de ressources sociales. Il est aussi mis en lien avec trois des cognitions de l'*empowerment psychologique*, à savoir : le sens, le sentiment de compétence et l'impact. Enfin, il montre une influence significative sur les trois dimensions de l'engagement au travail : la vigueur, l'absorption et le dévouement. Le *leadership d'empowerment* semble, alors, être un concept d'intérêt pour favoriser les comportements de remodellement du travail et le bien-être des salariés. En revanche, dans notre étude, cette variable a été mesurée, mais non expérimentalement induite, ce qui pointe une autre limite. Initialement et avant l'émergence du contexte sanitaire, nous avions pour ambition de tester expérimentalement les effets d'interactions entre deux interventions réalisées symétriquement : une intervention *job crafting* destinée aux agents en relation clientèle et une intervention à destination des managers orientés vers le développement ou l'amélioration de leurs pratiques habilitantes. Pour des raisons liées au contexte sanitaire et organisationnel, ce projet n'a pu aboutir. En revanche, il offre une perspective de recherche-intervention particulièrement intéressante à mener dans l'avenir.

## Résumé du chapitre 11

\* \* \*

Ce chapitre présentait la phase interventionnelle de notre thèse. Cette étude ambitionnait de réaliser une intervention *job crafting* auprès de salariés volontaires. Nous faisons les hypothèses que l'intervention permettrait de favoriser l'adoption de stratégies de *job crafting*. Des résultats étaient aussi attendus sur le développement de l'*empowerment* psychologique et l'amélioration de l'engagement au travail.

L'étude utilisait un design quasi expérimental avec un groupe contrôle et un groupe expérimental. Un questionnaire présentant les échelles de *leadership d'empowerment* (Amundsen et Martinsen, 2014), des stratégies de *job crafting* (Tims et al., 2012), d'*empowerment* psychologique (Boudrias et al., 2010), d'engagement au travail (Zecca et al., 2015) et d'engagement affectif organisationnel (Paillé, 2004b) ont été envoyées à trois temps de la recherche à intervalle d'un mois.

Les salariés du groupe expérimental avaient accepté de participer à une intervention *job crafting* de 2h30 suivant le protocole imaginé par Dubbelt et al. (2019).

Les données ont été analysées à l'aide d'un modèle linéaire mixte à mesures répétées. Les résultats indiquent que seule la dimension de recherche des ressources sociales semble avoir été influencée par l'intervention. Enfin, l'intervention semble avoir légèrement impacté les dimensions « autodétermination » et « impact » de l'*empowerment* psychologique. Ces résultats sont à prendre avec précaution considérant l'inéquivalence de nos groupes expérimentaux, la durée de l'expérimentation et le contexte sanitaire dans lequel elle a été réalisée. Cependant, ils invitent les chercheurs et les praticiens à s'intéresser davantage au concept de *job crafting* à l'avenir.

\* \* \*

**PARTIE 5.**  
**DISCUSSION GÉNÉRALE ET**  
**CONCLUSION**

# Chapitre 12. Discussion générale

## 12.1 Objectifs et contributions de la recherche

### 12.1.1 Rappel des objectifs

Ce travail de thèse était adossé au projet de transformation managériale de l'établissement partenaire. Cette volonté de transformation s'inspire des NFOT telles que l'« entreprise libérée », les « organisations opales » et la « sociocratie ». Ses objectifs sont de développer l'autonomie des collaborateurs, de réaliser une transition d'un style de leadership directif de type « *command and control* » vers un management habilitant favorisant la prise d'initiative des salariés. Les objectifs secondaires sont d'améliorer le bien-être des salariés pour favoriser leurs performances en réponse à la future ouverture à la concurrence. Considérant que les écrits relatifs aux NFOT manquent de scientificité, nous avons ancré notre approche dans les théories de la santé psychologique au travail et de la performance, de l'*empowerment* psychologique et du *leadership d'empowerment*.

Notre première question de recherche questionnait les facteurs favorisant ou inhibant l'*empowerment* psychologique des salariés de l'établissement. La deuxième question de recherche interrogeait comment il était possible d'intervenir pour promouvoir l'*empowerment* psychologique et la prise d'initiative des salariés. Ainsi nos objectifs étaient à la fois compréhensifs et explicatifs, mais aussi interventionnels. Nous ambitionnions, alors, d'identifier les ressources et les exigences préalables à l'*empowerment* psychologique (Spreitzer, 1995), pour par la suite, penser et tester un dispositif interventionnel dirigé vers la modulation de ces exigences et de ces ressources (Demerouti et al, 2019). Pour répondre à ces objectifs, cinq études ont été réalisées dont trois sur notre terrain d'étude. La première étude avait une visée exploratoire et tentait d'identifier les ressources et les exigences (Bakker et Demerouti, 2007) perçues par les salariés de l'établissement sur différents plans (individuel, collectif, lié aux tâches et organisationnel). Les études 2 et 3 ont été réalisées afin de traduire en français et de valider psychométriquement deux échelles de mesure qui ont été utilisées dans les études suivantes, à savoir : l'échelle de *leadership d'empowerment* développée par Amundsen et Martinsen (2014) et l'échelle de *job crafting* développée par Tims et al. (2012). Les résultats préliminaires de l'étude 1, relatifs aux liens entre les conditions de travail et l'*empowerment* psychologique ont pu être vérifiés dans une étude quantitative (étude 4). Cette

étude portait aussi un objectif prédictif et incluait, dans ce sens, une mesure des comportements de *job crafting* que nous souhaitions promouvoir dans la dernière étude de cette thèse. La cinquième étude représentait la phase interventionnelle de notre recherche demandée par l'entreprise lors de la construction du projet de thèse. Elle ambitionnait la promotion de l'*empowerment* psychologique des salariés par le biais d'une intervention, les incitant à adopter et mettre en œuvre des comportements de *job crafting* dans leur quotidien de travail (Hulshof et al., 2020).

## 12.1.2 Contributions théoriques et pratiques

### 12.1.2.1 Un déséquilibre entre les exigences et les ressources perçues

L'étude 1 interrogeait le vécu des salariés en prenant racine dans la théorie Exigences-Ressources de Bakker et Demerouti (2007). Les résultats de cette étude soulignent un déséquilibre entre les ressources perçues et les exigences perçues. Celui-ci est aussi plus important chez les salariés en relation de service en comparaison aux managers de proximité. Le discours des salariés associe les ressources au travail (le *leadership*, l'autonomie accordée, le soutien interpersonnel et la reconnaissance) avec des affects positifs, des attitudes et des comportements comme la satisfaction au travail, la motivation et la prise d'initiative. En revanche, les exigences ou le manque de ressources sont associés à une démotivation, une perte de sens et des effets sur la santé des participants. Ces résultats sont cohérents avec la théorie Exigences-Ressources (Bakker et Demerouti, 2007, 2014 ; Schaufeli et Taris, 2014). Ces auteurs proposent que les ressources au travail alimentent un processus motivationnel favorable à la santé, à l'engagement et aussi à la performance. Au contraire, les exigences alimentent un processus dépréciatif de la santé responsable d'affections sur la santé psychologique des salariés et diminuant la performance. Les principaux modèles du stress et de la santé au travail insistent sur cette notion d'équilibre. Pour Karasek (1979), les problèmes de santé sont directement liés à un déséquilibre entre les exigences qui sont soumises à l'individu (charge de travail, problèmes de communication, pressions temporelles...) et les ressources dont il dispose. En suivant cette idée, le modèle de Siegrist (1996) met l'accent sur l'équilibre entre les efforts demandés aux salariés et les récompenses perçues (salaires, primes, sécurité de l'emploi). Subir de façon continue des exigences importantes sans avoir les ressources nécessaires pour y faire face peut non seulement mener à des conséquences négatives sur la santé et la performance, mais peut aussi engendrer un épuisement des ressources des individus (Hobfoll et al., 2018).

Ces résultats préliminaires offrent alors un premier cadre d'analyse pour comprendre les phénomènes de démotivation et de désengagement des salariés, repérés par la direction de l'établissement. Mais ils peignent un contexte dans lequel il est aussi possible d'intervenir. En effet, développer les ressources des salariés semble être une piste tout à fait adaptée pour réalimenter un processus motivationnel favorable à la santé et à la performance. Mais le développement de ces ressources permettra aussi d'atténuer les exigences perçues comme contraignantes (Bakker et al., 2005 ; Bakker et Demerouti, 2007), limitant alors le processus dépréciatif de la santé expliqué par Schaufeli et Taris (2014). Dans cette lignée notre quatrième étude indique des corrélations significatives et négatives entre les ressources au travail et les exigences perçues, allant dans le sens de cette hypothèse.

#### 12.1.2.2 Les conditions de l'empowerment psychologique et comportemental

Notre étude exploratoire nous a permis de tisser des liens hypothétiques entre l'*empowerment* psychologique et les conditions de travail. En effet, les exigences perçues étaient associées à une perte de sens, une diminution de l'autonomie et au sentiment d'une perte de contrôle sur le travail et son environnement. En revanche, les ressources étaient plutôt associées à une motivation accrue et une attitude proactive des salariés. Ces résultats ont pu être confirmés dans l'étude 4. Trois types de ressources avaient alors été interrogées : le *leadership d'empowerment*, la reconnaissance au travail et la justice organisationnelle. Il s'agissait des conditions de travail (exigences ou ressources) qui avaient été évoquées par l'ensemble des salariés interrogés lors de la phase exploratoire de cette recherche.

Les résultats de l'étude 4 indiquent l'existence d'une corrélation positive et significative entre le *leadership d'empowerment* et l'*empowerment* psychologique. Ces résultats sont similaires à ceux obtenus dans l'étude 2 ainsi que d'autres recherches antérieures (p. ex. Amundsen et Martinsen, 2014). Mais encore, les résultats des régressions multiples de l'étude 4 indiquent que le *leadership d'empowerment* influence les quatre cognitions de l'*empowerment* psychologique. Les managers qui partagent le pouvoir et délèguent les responsabilités pour les transférer à leurs collaborateurs leur autorisent une plus grande autonomie et une influence plus importante sur leur travail et leur contexte de travail. Ils les écoutent et favorisent la participation des collaborateurs à la prise de décision leur permettant de ressentir qu'ils ont un impact réel sur leur organisation et sur leurs résultats. Les études 2, 4 et 5 viennent confirmer les liens existants entre le *leadership d'empowerment* et l'*empowerment* psychologique en



contexte français. Ces liens ont été largement étudiés dans la littérature internationale (Amundsen et Martinsen, 2014 ; Boudrias et al. 2009 ; Seibert et al., 2011), mais leur investigation reste timide en France.

Un manager habilitant peut aussi favoriser l'*empowerment* psychologique des salariés en leur transmettant les informations relatives à leurs performances ou aux objectifs de l'organisation (Amundsen et Martinen, 2014). L'accès à l'information avait déjà été identifié comme un antécédent de l'*empowerment* psychologique par Conger et Kanungo (1988) puis par Spreitzer (1995). Nos résultats vont aussi dans le sens de cette hypothèse en montrant que la justice informationnelle est corrélée à l'*empowerment* psychologique. De façon plus générale, nos résultats viennent appuyer le rôle central des ressources socio-organisationnelles dans le développement de l'*empowerment* psychologique des salariés. Alors que la littérature s'est concentrée sur le rôle des pratiques managériales pour développer l'*empowerment* psychologique, il nous semble important de considérer un ensemble plus large de ressources. En effet, nos résultats montrent que l'*empowerment* psychologique peut être influencé par un leadership favorisant plus d'autonomie et incitant la prise d'initiative, mais ils suggèrent aussi d'identifier la reconnaissance des pairs ou des clients comme des antécédents de l'*empowerment* psychologique. Dans cette lignée, Yoo (2017) considère que les rapports entre les clients et les salariés en relation de service sont des facteurs essentiels à considérer pour comprendre leur expérience de l'*empowerment* psychologique. Enfin, nous avons montré que la justice organisationnelle est aussi positivement liée à l'*empowerment* psychologique, laissant entendre que l'organisation peut améliorer l'expérience d'*empowerment* de ses salariés en adoptant des pratiques de gestion des ressources humaines plus équitables et justes (p. ex. rémunération, avancement de carrière, accès à la formation).

Nous identifions qu'un style de leadership habilitant peut non seulement influencer sur l'expérience psychologique d'*empowerment* des salariés, mais aussi sur les dimensions comportementales de l'habilitation relatives à la performance individuelle *in role* et *extra role*. Ces résultats sont cohérents avec plusieurs études antérieures (Bérard et al., 2015 ; Sinclair et al., 2014). De plus, nos recherches montrent que la reconnaissance et la perception de justice peuvent aussi directement influencer des comportements liés à l'amélioration de la performance. Plus spécifiquement, la reconnaissance des clients et la reconnaissance des pairs sont positivement liées à la réalisation consciencieuse des tâches. Un même effet est identifié pour la reconnaissance du supérieur, mais celle-ci semble aussi influencer la recherche d'amélioration de l'efficacité individuelle. Enfin, seule la justice procédurale semble avoir une

influence significative sur la performance individuelle. Lorsque les organisations implantent un management plus participatif et motivant, adoptent des pratiques plus équitables et reconnaissent ses salariés *dans* et *au* travail, elles montrent à leurs salariés qu'ils ont de la valeur pour l'entreprise. En nous basant sur la théorie de l'échange social, dans de telles conditions, les salariés se sentiraient redevables à l'organisation enclenchant des réponses comportementales au bénéfice de celle-ci (p. ex. performance individuelle). Il s'agit d'un point important, puisque ces résultats indiquent que l'organisation peut concrètement améliorer la performance de ses salariés non pas uniquement en tentant d'agir sur la performance elle-même (p. ex. amélioration continue, procédures, règles, scripts langagiers), mais aussi en développant les ressources socio-organisationnelles des salariés.

#### 12.1.2.3 Les antécédents du *job crafting*

Cette thèse apporte aussi quelques éléments relatifs aux antécédents des comportements de *job crafting*. En effet, notre quatrième étude confirme les résultats de Kim et Beehr (2018). Ces auteurs se sont intéressés à l'influence du *leadership d'empowerment* sur le bien-être des salariés (dépression, satisfaction de carrière et investissement dans la carrière) et au rôle médiateur du *job crafting* dans cette relation. Ils positionnent alors le *leadership d'empowerment* comme un antécédent environnemental du *job crafting*. Mais nos recherches viennent compléter ces résultats en identifiant aussi la reconnaissance au travail et la justice organisationnelle comme des antécédents possibles du *job crafting*.

Plus précisément, nous avons montré que la reconnaissance du supérieur influence positivement les trois stratégies de *job crafting* étudiées (recherche de ressources structurelle, recherche de ressources sociales et recherche de challenge), renforçant l'idée du rôle central du manager dans le développement de ce type de comportement proactif (Radstaak et Hennes, 2017 ; Wang et al., 2016). Même si son effet est moindre comparé à la reconnaissance du supérieur, la reconnaissance des clients influence, elle aussi, les comportements de *job crafting* des salariés. Ces résultats méritent d'être confirmés dans de futures recherches. D'autant plus qu'ils rejoignent le questionnement de Cai et al. (2019) portant sur la façon dont les clients peuvent être une ressource favorisant les comportements proactifs des salariés en relation de service. Ce questionnement, aussi partagé par Yoo (2017), invite les chercheurs à ne pas uniquement s'intéresser à l'influence du management sur l'émergence des comportements proactifs, mais à examiner de façon plus approfondie les facteurs d'influence dans un contexte social élargi. Sur cet aspect, nos résultats indiquent des corrélations positives et significatives de la

reconnaissance des pairs avec toutes les dimensions du *job crafting*. En revanche, l'analyse de régressions multiples, bien que montrant un effet significatif de la reconnaissance sur les dimensions du *job crafting*, n'indique pas d'effet significatif de la reconnaissance des pairs. Ce qui appuie les résultats antérieurs de Ng et Sorensen (2008). Ces auteurs ont identifié que l'effet du soutien du supérieur était plus important que l'effet du soutien des collègues de travail. Mais ce résultat nous amène aussi à envisager la possible existence d'un effet modérateur entre les différents types de reconnaissances. De telles modérations ont déjà été étudiées par Montani et al. (2020). Ces auteurs, s'intéressaient aux effets de la reconnaissance sur le sens au travail et faisaient l'hypothèse que la reconnaissance des pairs modérait la relation positive entre la reconnaissance du supérieur et le sens au travail. De futures études pourraient, alors, s'intéresser aux effets différenciés et interactionnels des différents types de reconnaissances sur le développement des comportements de *job crafting*. Ensuite, notre étude positionne aussi la justice organisationnelle comme un antécédent du *job crafting* confirmant les premiers résultats de Park et Lee (2021). Ces auteurs ont montré que les justices distributive, procédurale et interactionnelle pouvaient influencer significativement et positivement les dimensions du *job crafting* développées initialement par Wrzesniewski et Dutton (2001). En revanche, ces études restent peu développées et méritent d'être confirmées en considérant la perspective Exigences-Ressources du *job crafting*.

Enfin, notre cinquième étude nous renseigne que l'intervention *job crafting* permet d'influencer les comportements de *job crafting*, mais uniquement ceux relatifs à la recherche de ressources sociales. Ce résultat peut paraître étonnant aux premiers abords, mais il nous semble que des explications sont possibles. Tout d'abord, sur les neuf interventions *job crafting* repérées dans la littérature, respectant les critères de sélection de Demerouti et al. (2019), seules trois (Gordon et al., 2018 ; Peeters et al., 2017 ; Thomas et al., 2020) indiquent un effet de l'intervention sur toutes les stratégies de *job crafting* étudiées. Les autres montrent des résultats sur une ou quelques stratégies tout au plus. Par exemple, Dubbelt et al. (2019) repèrent un effet de l'intervention sur la recherche de défis et la réduction des exigences, mais pas sur la recherche de ressources. Pour Hulshof et al. (2020), seule la réduction des exigences a été influencée par l'intervention. Pourtant, toutes ces études indiquent des effets de l'intervention sur le bien-être et la performance, sous-entendant une certaine efficacité de ces interventions. Dans notre cas, seule la recherche de ressource sociale a été influencée par l'intervention. Or les salariés participants ont surtout produit des objectifs personnalisés sur cette dimension, ce qui offre une explication plausible à nos résultats. L'ensemble de ces éléments nous amène plutôt à nous

interroger sur les contextes favorables à l'émergence d'une stratégie de *job crafting* plutôt qu'une autre et leurs effets sur la santé et la performance.

#### 12.1.2.4 Le *job crafting* : promouvoir une spirale de gain de ressource

Les résultats de l'étude 4 indiquent que les ressources comme le *leadership d'empowerment*, la reconnaissance au travail et la justice organisationnelle ont un effet positif sur l'*empowerment* psychologique des salariés, qui favorise à son tour les comportements proactifs en termes de performance individuelle (*in role* et *extra role*) et de *job crafting*. En revanche, ces liens ne s'arrêtent pas là puisque les analyses montrent que le *job crafting* possède un effet rétroactif positif sur l'*empowerment* psychologique par la médiation des ressources socio-organisationnelles. Ces résultats peuvent, en partie, être confirmés par notre cinquième étude qui montre un effet de l'intervention *job crafting* sur l'amélioration de certaines cognitions l'*empowerment* psychologique par le biais de l'adoption de stratégies de recherche de ressources. Ces résultats sont en accord avec la théorie COR (Hobfoll, 2011). Les pratiques bien-traitantes (Bernaud et al., 2016) telles que la reconnaissance, le leadership habilitant et la justice offrent ainsi des ressources que les salariés peuvent réinvestir en adoptant des comportements de *job crafting*. Ces derniers favorisent l'acquisition de nouvelles ressources. Elles représentent alors un potentiel motivationnel que les salariés peuvent activer de deux façons (Walsh et al., 2014). Tout d'abord, ils peuvent conserver ces ressources afin de reconstituer une réserve de ressource estimée trop faible, limitant la dégradation de leur bien-être. Ou bien, ils peuvent les réinvestir afin de protéger ces ressources et en acquérir de nouvelles démarrant alors une spirale de gain favorable à leur santé.

Nos études et de nombreuses recherches (Gordon et al., 2018 ; Hulshof et al., 2020 ; Demerouti et al., 2021) montrent que le *job crafting* représente un dispositif d'intervention capable d'alimenter une spirale de gain de ressources. Or ces ressources ne sont pas uniquement favorables à la santé psychologique des salariés, mais aussi à leurs performances (Bakker et Demerouti, 2007). Ce type d'intervention semble alors être un dispositif tout à fait pertinent pour améliorer la QVT, que les entreprises françaises placent comme un objectif à atteindre.

#### 12.1.2.5 Contributions pratiques

À notre connaissance, seule une intervention *job crafting* a été réalisée auprès de salariés français. Il s'agit de l'étude de Hachet et al. (2021) qui n'a pas été publiée, mais qui a fait l'objet

d'une présentation affichée. Cette étude cherchait à favoriser les comportements de *job crafting* auprès de salariés d'un cabinet comptable en cours d'importants changements organisationnels. Leurs résultats n'indiquent aucun effet de l'intervention sur l'engagement au travail ou l'*empowerment* psychologique. Cependant, cette étude ne semble pas utiliser le cadre conceptuel du modèle Exigences-Ressources (Bakker et Demerouti, 2007 ; Tims et Bakker, 2010). Ainsi, l'intervention réalisée dans notre cinquième étude tente d'ouvrir le champ théorique et interventionnel du *job crafting* dans un contexte organisationnel français. Ce type d'intervention peut être rapprochée des méthodes de la clinique de l'activité (Clot, 2006). Bien que conceptuellement différentes, s'appuyant sur des positionnements théoriques eux aussi différents, ces deux types d'interventions ambitionnent le développement des ressources et du pouvoir d'agir des travailleurs. L'intervention *job crafting* représente, selon nous, un axe d'intervention capable de promouvoir le développement des ressources socio-organisationnelles des salariés, qui mérite une attention particulière à l'avenir.

Très peu investi en France, ce champ de recherche et d'intervention mérite d'être davantage déployé. Notre thèse pose les fondements de l'intervention *job crafting* et propose un cadre interventionnel pour mettre en place ce type de dispositif au sein des organisations. Il offre aussi une première expérimentation en contexte écologique auprès de salariés français en relation de service, mais aussi des pistes de réflexion pour améliorer l'efficacité de ce dispositif. La traduction et la validation de l'échelle des comportements de *job crafting* (voir Étude 3) offre alors un outil adapté pour le développement de cet axe de recherche. Il propose aussi un outil utile pour développer des interventions au sein des organisations françaises, qui ont montré leur efficacité pour préserver et promouvoir la santé psychologique des travailleurs ainsi que leurs performances (Demerouti et al., 2021 ; Gordon et al., 2018). Dans la même lignée, l'adaptation de l'échelle de *leadership d'empowerment* (Étude 2) d'Amundsen et Martinsen (2014) propose aussi un outil permettant de mesurer les comportements habilitants des managers en contexte français. De plus, nos études montrent que ce style de leadership est favorable au développement des comportements de *job crafting*. Il représente alors un axe de recherche qui mérite d'être davantage investi en lien avec l'intervention *job crafting*.

## 12.2 Limites et perspectives futures

### 12.1.3 Limites de la recherche

Ce travail de thèse présente certaines limites qu'il est nécessaire d'identifier. Tout d'abord, ce travail est une recherche intervention ayant eu lieu au sein d'un établissement spécifique de SNCF. Les résultats ne peuvent donc être généralisés au-delà de cet établissement même si nos résultats viennent confirmer des résultats antérieurs identifiés dans la littérature scientifique. De plus, les caractéristiques d'une entreprise telle que SNCF sont communes à de nombreuses autres entreprises françaises. Il serait alors intéressant de reproduire ces recherches et notamment le dispositif interventionnel *job crafting* au sein d'autres établissements de l'entreprise ainsi qu'à d'autres entreprises. En effet, ce dispositif nous semble être une perspective particulièrement pertinente pour améliorer le bien-être psychologique et la performance des salariés. Répliquer ce type d'intervention permettra de confirmer les résultats de notre cinquième étude, d'autant qu'elle a été réalisée dans un contexte sanitaire très particulier qui a pu largement influencer les résultats. De plus, ces recherches permettront de confirmer l'impact de ces interventions sur la santé et la performance, que nous n'avons pas mesuré dans le cadre de cette thèse. Ce point est une première limite relative aux outils utilisés. Dans un second temps, les contraintes de production de l'entreprise ont nécessité une adaptation et une certaine flexibilité de notre part quant aux méthodes mises en œuvre. Ainsi, nos dispositifs devaient être relativement courts pour être compatibles avec les enjeux de production et de qualité de la relation client. Par conséquent, pour les méthodes de recueil de données nous avons fait le choix de l'adaptation en privilégiant la réalisation d'entretiens courts ou la sélection de certaines sous-échelles de mesure plutôt que les échelles complètes. De plus, certaines phases de notre recherche ont été bousculées par le contexte sanitaire (Covid-19) et organisationnel. Ainsi, le temps de recueil des données de l'étude 4 a été écourté pour éviter un biais lié au contexte sanitaire et social dans la mesure où le gouvernement français avait annoncé un confinement national. L'étude 5, quant à elle, a été décalée de six mois pour les mêmes raisons. Cependant, ce glissement calendaire et l'augmentation des situations de télétravail ne nous ont pas permis de réaliser les interventions avec tous les salariés volontaires. Ces éléments sont des limites à notre recherche, mais ils renvoient de façon plus globale au rôle des chercheurs intervenants au sein des organisations. La négociation du protocole de recherche et de sa mise en œuvre avec les entreprises nous semble être un élément primordial à prendre en compte. Selon nous, la charge est au professionnel de se rendre, lui et sa recherche,

acceptable pour produire des connaissances nouvelles qui pourront servir l'entreprise, sans pour autant que ses dispositifs nuisent aux enjeux de performance et d'organisation de l'entreprise. Cette limite est inhérente à la recherche-intervention. Elle ne nous semble pas réductible.

Cette recherche s'intéresse aux développements des ressources socio-organisationnelles. En revanche, elle occulte presque totalement les ressources personnelles. Ce choix nous a paru nécessaire en réponse à la prépondérance de l'approche individuelle, voire individualisante, ayant cours au sein de l'établissement. Pourtant, les modèles Exigences-Ressources et la théorie COR (Xanthopoulou et al. 2007 ; Xanthopoulou et al., 2009) soulignent l'importance de la prise en compte ressources personnelles pour comprendre les processus motivationnels et dépréciatifs de la santé. Il s'agit d'une autre limite de cette recherche, mais aussi d'une perspective de recherche future.

#### 12.1.4 Perspectives futures

Les limites de cette thèse et nos réflexions nous permettent d'envisager un certain nombre de pistes de recherche, mais aussi d'interventions futures. Nous proposons de les exposer dans la suite et de préciser l'intérêt que nous y percevons, pour la recherche, pour la pratique et pour les organisations.

##### 12.1.4.1 Perspectives de recherche

Bien que nos études soulignent le rôle du manager dans l'initiation des comportements de *job crafting* des salariés, il nous semble important de développer davantage cet axe de recherche à l'avenir. Les managers en adoptant des comportements favorisant l'autonomie, la prise d'initiative et apportant du soutien, de la reconnaissance ou des encouragements aux salariés peuvent être considérés comme des ressources qui peut les aider à façonner leur travail de sorte qu'il soit plus stimulant et plus riche en ressource (Kim et Beehr, 2018, 2020). De futures recherches s'intéressant à renforcer les connaissances relatives aux liens existants entre le *leadership d'empowerment* et le *job crafting* peuvent permettre d'identifier un moyen efficace pour développer ce type de comportement proactif au sein des organisations ainsi que ses bénéfices sur la santé psychologique des salariés et leurs performances. Les liens entre ces deux concepts ont été établis à de nombreuses reprises. En utilisant une méthodologie longitudinale, Kim et Beehr (2020) estiment que les comportements habilitants du manager sont des antécédents importants des stratégies de *job crafting*. Pour autant, Tang, Zhang et Wang (2020) indiquent que la force de cette relation est modérée par le sens au travail et la vigueur.

Dans la même lignée, Thun et Bakker (2018) estiment que cette relation est modérée par le niveau d'optimisme des salariés. Ces récents résultats laissent entendre qu'un ensemble de facteurs peuvent influencer cette relation. Identifier ces facteurs et comprendre leurs mécanismes d'influence peut permettre d'optimiser les interventions futures et offre, par conséquent, une perspective de recherche à investir. Ces premiers questionnements en appellent plusieurs autres.

Investir dans le développement du *leadership d'empowerment* peut s'avérer payant pour les organisations. Celui-ci est positivement lié à l'amélioration de la satisfaction au travail, l'*empowerment* psychologique, la performance, les comportements innovants et la créativité (pour une revue complète, voir Cheong et al., 2019). Il représente donc un des moyens que les organisations peuvent mobiliser pour construire des conditions de travail favorables à la performance, à l'innovation et à la santé de leurs salariés. Les bénéfices que ces comportements managériaux peuvent induire nous questionnent sur les facteurs individuels, sociaux et organisationnels qui peuvent favoriser l'émergence des pratiques managériales habilitantes. Le *leadership d'empowerment*, comme de nombreux autres types de leadership, a fait l'objet d'une importante quantité de recherche portant sur ses conséquences ou ses effets modérateurs. En revanche, la littérature quant aux effets médiateurs de ce « style » de *leadership*, voire ses antécédents, l'est beaucoup moins (Tang, Chen et al., 2020). Quelques prédicteurs ont tout de même été récemment étudiés. Ainsi, van Knippenberg et al. (2021) indiquent que la confiance du manager envers son équipe est un facteur important à prendre en compte dans l'émergence des comportements habilitants du manager ; le déplacement du contrôle du manager vers les membres de l'équipe étant un des piliers des théorisations du *leadership d'empowerment*. Tang, Chen et al. (2020) se sont intéressés, quant à eux, à la « distance de pouvoir » et aux perceptions du manager sur les capacités des membres de son équipe. Basée sur la théorie des distances hiérarchiques de Mulder (1977), la distance de pouvoir peut être définie comme une distance psychologique entre les individus (Trope et Liberman, 2010) qui représente : « la différence et/ou le degré d'inégalité de pouvoir entre des entités en relation » (Auzoult et Abdellaoui, 2010, p. 279). Les auteurs montrent alors que l'interaction de la distance de pouvoir et les perceptions du manager quant aux capacités de l'équipe permet de prédire ses pratiques habilitantes. Ces résultats sont importants pour plusieurs raisons. Tout d'abord ils contribuent à l'étude des antécédents du *leadership d'empowerment*, jusqu'à présent timide, mais surtout ils invitent les chercheurs à étudier ses antécédents, à l'avenir, dans une perspective interactionniste entre des facteurs individuels et situationnels comme le propose Endler (1977).



Les perceptions d'un manager quant aux importantes capacités des salariés témoignent d'une compatibilité situationnelle avec les pratiques managériales d'*empowerment*. En revanche, une faible distance de pouvoir reflète, quant à elle, une compatibilité normative avec les pratiques managériales habilitantes. Pour autant, cette comptabilité normative peut à la fois être perçue comme un facteur individuel propre au manager, mais elle peut aussi être dépendante de l'organisation par le biais de la culture organisationnelle, par exemple (Srivastava et Vyas, 2015). Dans la même lignée, Lin et al. (2019) montrent que les pratiques managériales habilitantes d'un manager sont directement liées à ses perceptions d'auto-efficacité, mais aussi aux pratiques managériales habilitantes de leur supérieur hiérarchique direct. Ces recherches offrent des premières pistes de compréhension pour identifier les situations dans lesquels le *leadership d'empowerment* peut se manifester et dans quelles conditions il peut être développé. En revanche, ces études sont récentes et réalisées à l'étranger. Raub et Robert (2012) ont montré que la culture (les valeurs relatives à la distance de pouvoir) pouvait modérer la relation d'influence entre le *leadership d'empowerment* et l'*empowerment* psychologique. Ces éléments invitent les chercheurs à confirmer et à étendre ces résultats en contexte français dans une perspective interactionniste et multiniveau, pour prendre en compte les aspects relatifs à la compatibilité situationnelle et à la compatibilité normative de telles pratiques habilitantes dans les organisations françaises. Les organisations ont aussi tout intérêt à prendre en compte cet aspect interactionniste pour améliorer l'efficacité de leurs dispositifs de développement des pratiques managériales.

Un autre axe de recherche nous semble particulièrement intéressant. La recherche mériterait à davantage s'intéresser aux antécédents du *job crafting*. La littérature est dense et plusieurs revues de littérature ont été réalisées à ce propos. En revanche, ces recherches identifient – souvent – les antécédents au *job crafting* en le considérant comme un concept unidimensionnel (p. ex. Kim et Beehr, 2018 ; Mäkikangas et al., 2017 ; Vanbelle et al., 2017). Plus récemment, c'est à travers une conceptualisation bidimensionnelle du *job crafting* (approchant ou évitant) que la recherche de ses antécédents est effectuée. Pourtant, le *job crafting* est reconnu comme un construit multidimensionnel et très récemment Zampetakis (2021) a estimé que son opérationnalisation devait être elle aussi multidimensionnelle. Les facteurs qui facilitent la recherche de ressources sociales, par exemple, sont-ils les mêmes que ceux qui influencent la recherche de challenge ? Les conséquences et les bénéfices de ces stratégies « approchantes » sont-ils aussi identiques ? Et qu'en est-il de leur interaction ? Identifier les antécédents et les conséquences spécifiques à chaque stratégie de *job crafting* est une piste de recherche, qui selon

nous, mérite d'être investie à l'avenir et permettra de construire des dispositifs d'intervention pertinents et mieux adaptés aux contextes des salariés et aux objectifs des interventions. Dans cette lignée, il nous semble aussi important d'identifier les effets du *job crafting* sur le développement des ressources, du bien-être et de la performance. Notre cinquième étude ne s'est pas directement intéressée à ces variables. Il nous semble nécessaire, alors, de confirmer les effets d'une telle intervention sur ces dimensions. Dans cet axe, les études longitudinales nous semblent être une perspective pertinente pour répondre à ces interrogations. Concernant l'outil de mesure du *job crafting*, le développement de la dimension « optimisation des exigences » marque un important changement dans la conceptualisation de ces comportements proactifs. Cette dimension, bien qu'utilisée par Demerouti et al. (2021) ainsi que dans notre cinquième étude, n'a jamais fait l'objet d'une validation empirique en anglais ou en français. Ce qui ouvre la voie à une future piste de validation d'échelle de mesure.

Le *job crafting* est un concept prometteur pour améliorer la performance, le bien-être des salariés ainsi que leur expérience d'*empowerment* psychologique. Mais ses applications ne s'arrêtent pas ici. Il peut constituer une ressource interventionnelle intéressante pour d'autres champs de la psychologie du travail et des organisations comme l'accompagnement dans les transitions professionnelles, le développement de carrière et l'accompagnement du retour à l'emploi, par exemple. Sur ces plans, plusieurs recherches ont relié le *job crafting* avec des variables telles que l'amélioration de l'employabilité perçue (Plomp et al., 2019) ou l'amélioration de l'adéquation individu-carrière (De Vos et al., 2020). Une intervention a aussi été réalisée par Hulshof et al. (2020) auprès d'une population de personnes sans emploi pour améliorer leur bien-être, augmenter leurs comportements de recherche d'emploi et favoriser leur retour à l'emploi. Cette intervention a montré avoir un effet sur le développement d'affect positif et la diminution des affects négatifs. Elle a aussi montré un effet sur l'augmentation des comportements de recherche d'emploi (atteinte des objectifs subjectifs liés à la carrière, exploration des possibilités de carrière, le développement du réseau professionnel). Même si cette intervention n'indique pas d'amélioration sur le statut professionnel à six mois après l'intervention, cette nouvelle orientation a donné naissance au concept de remodellement de carrière (*career crafting* ; Lee et al., 2021 ; Tims et Akkermans, 2020) qui nous semble être un axe de recherche et d'intervention novateur particulièrement important à investir dans l'avenir.

#### 12.1.4.2 Perspectives d'intervention

Dans cette partie, nous proposons d'exposer des pistes d'intervention possibles pour développer les ressources des salariés et favoriser l'*empowerment* psychologique de ces derniers. Nos réflexions portent sur une vision intégrative du développement de ressources. En outre, nous avons montré, dans la section précédente et dans nos études, que les comportements liés au *job crafting* et aux pratiques « bientraitantes », comme la justice organisationnelle, la reconnaissance ou le *leadership d'empowerment*, ne devaient pas uniquement être perçus comme relevant des seuls individus ou de la relation avec le manager, mais devaient davantage être considérés dans une perspective systémique englobant un ensemble d'acteurs (p. ex. le management « supérieur », les clients et l'organisation). Par conséquent, les pistes d'intervention proposées suivent cette logique et proposent deux axes : les perspectives *top-down* et les perspectives *bottom-up*.

Sur le plan des perspectives descendantes (*top-down*), une piste peut être envisagée vers le développement des pratiques bientraitantes (Bernaud et al., 2016) au sein de toute l'organisation. Dans ce sens, nous évoquerons des possibilités d'intervention pour les trois pratiques bientraitantes étudiées dans ce travail de thèse, à savoir : la reconnaissance, la justice organisationnelle et le *leadership d'empowerment*. Sur le plan de la justice organisationnelle, la formation des dirigeants et des managers peut être une solution viable (Steiner, 2016). De tels dispositifs peuvent leur permettre de développer leurs connaissances relatives aux dimensions de justice organisationnelles et leurs effets sur la santé des salariés. Ils peuvent aussi permettre une réflexion approfondie sur les pratiques de gestion des ressources humaines telles que la promotion, la rémunération, l'accès aux formations, par exemple et comment ces pratiques peuvent être améliorées pour construire un environnement organisationnel plus juste. Cependant, nous pensons que ces formations nécessitent, en parallèle ou en amont, une consultation des salariés pour comprendre quelles sont leurs perceptions d'un traitement plus ou moins juste sur ces aspects organisationnels et quelles sont leurs attentes sur ces pratiques. Ensuite, des formations pourraient aussi être pensées pour développer la reconnaissance au travail et les pratiques managériales habilitantes. En revanche, celles-ci doivent être, selon nous, déployées sur l'ensemble de la ligne hiérarchique pour créer un environnement organisationnel compatible avec l'émergence de ces pratiques et non pas seulement limitées au management de proximité. Les programmes de développement des compétences ou de *leadership* ne sont pas rares. Au contraire, les entreprises de conseil sont en plein essor sur ces thématiques. En revanche, il est beaucoup plus rare d'observer un réel questionnement sur l'efficacité de tels

programmes. Les formations au leadership ou les programmes de développement du leadership ou de la reconnaissance permettent-ils un changement efficace des comportements et des pratiques sur le long terme ? Selon Allio (2005), ces programmes enseignent un style de *leadership* particulier. Ils présentent aussi les perspectives historiques du *leadership*, développent de nouveaux concepts et indiquent les bénéfices attendus de ces nouveaux paradigmes. Ce faisant, ils proposent une expérience cognitive inspirante et stimulante pour les participants. Mais, peut-on vraiment enseigner le *leadership* ? Allio (2005) nous propose une réponse claire à cette question : le *leadership* ne peut pas être enseigné. En revanche, il peut être appris. Ces programmes peuvent aisément apporter de nouvelles connaissances. En revanche, ils ne recréent pas le contexte naturel dans lequel ces comportements devront voir le jour et ne prennent pas non plus en considération le temps nécessaire à leur implémentation. En conséquence, il est rare d'observer un réel changement de comportement sur le long terme. Apprendre à manager un collectif de travail implique a fortiori apprendre à se comporter différemment. Il semble, alors, douteux d'espérer un changement de comportements structurel par le biais de programmes uniquement théoriques (Allio, 2005). Lacerenza et al. (2017) ont décrit ces dispositifs de développement selon trois catégories : (a) ceux basés sur l'information (b), ceux basés sur la démonstration (c) et ceux basés sur la pratique. Les premiers ont pour objectif principal de délivrer de l'information et des connaissances théoriques. Les seconds cherchent à faire la démonstration des compétences et des capacités qui font l'objet du programme. Enfin, les derniers offrent des opportunités de pratique. D'après ces auteurs, les programmes les plus efficaces pour attester un réel changement de comportement semblent être ceux qui intègrent ces trois dimensions : information, démonstration et pratique. Nous pouvons ici faire une proposition d'intervention qui nous semble pertinente. Les dispositifs d'intervention du *job crafting*, présentés dans la partie théorique et utilisés dans notre cinquième étude, intègrent ces trois dimensions (information, démonstration et pratique). Ils se basent aussi sur un ensemble de théorie en faveur de l'apprentissage et du changement de comportement. Adapter le dispositif de l'intervention *job crafting* pour le développement des pratiques managériales habilitantes et de reconnaissance nous semble être une solution intéressante qui aura aussi l'avantage de proposer aux managers d'identifier les pratiques qui selon eux sont acceptables et réalisables dans leurs contextes et en accord avec leurs valeurs, celles de leurs pairs et celles de leur organisation. Ces dispositifs de « *leadership crafting* » permettraient alors de prendre en considération les compatibilités situationnelles et normatives dans la mise en œuvre de ces pratiques habilitantes. Nous insisterons encore une fois sur la nécessité de développer ces éventuels dispositifs interventionnels ou de formation à tous les

niveaux de la hiérarchie. Et en nous basant sur les résultats de Lacerenza et al. (2017), nous recommandons aussi que ces dispositifs interventionnels, qu'ils soient de l'ordre du *job crafting* ou du développement des pratiques managériales, soient réalisés sur le long terme et à travers des sessions de formation et/ou d'intervention multiples. Ces dispositifs pourraient alors rejoindre les programmes de formation continue déployés au sein des organisations.

Enfin, dans une perspective ascendante (*bottom-up*), l'intervention *job crafting* nous semble être une piste appropriée pour développer les ressources et développer l'*empowerment* psychologique des salariés. En revanche, il pourrait être intéressant d'envisager ces interventions sur l'ensemble de la ligne hiérarchique. En effet, Xin et al. (2020) ont montré que l'adoption de comportements de *job crafting* par le manager favorisait l'émergence des comportements de *job crafting* au niveau des membres de son équipe. L'intervention à tous les niveaux de la hiérarchie peut alors permettre de faire diffuser ces comportements à l'ensemble de l'organisation ainsi que leurs bénéfices sur la santé et la performance. Mais un deuxième argument nous incite à envisager cette perspective. La fonction du management de proximité revêt un « caractère flou et insaisissable » (Benedetto-Meyer et al., 2021, p. 2). Comme l'indiquent nos entretiens, les managers de proximité se perçoivent coincés « entre le marteau et l'enclume » (*ibid*, p. 2). Pour reprendre à notre compte le titre du livre de Flocco (2015), nous pouvons considérer que ce sont « des dominants très dominés ». Les dispositifs de transformation trop centrés sur le développement des pratiques managériales ont tendance à occulter les moyens concrets dont disposent les managers pour mettre en œuvre ces pratiques au quotidien. Ce faisant, ils oublient de penser aux ressources et à l'*empowerment* psychologique des managers eux-mêmes pourtant positionnés comme le pilier central des transformations organisationnelles. L'intervention *job crafting* peut alors être un moyen de développer les ressources socio-organisationnelles des managers, favorables à leur mieux être au travail et à leurs performances. Ces dispositifs peuvent aussi leur permettre de s'adapter aux régulières mutations de leur fonction et aux nouvelles postures qui leur sont demandées d'adopter tout en maintenant leur capacité de « réguler, articuler et donner du sens à l'activité » (Benedetto-Meyer et al., 2021, p. 2).

Pour conclure, les approches ascendantes ont le défaut de potentiellement développer des caractéristiques socio-organisationnelles générales limitant alors leur adaptation aux individualités. En revanche, les approches descendantes sont restreintes par la latitude décisionnelle et les marges de manœuvre dont vont disposer les salariés. Entre ces deux approches, une voie intermédiaire peut être envisagée par les *idiosyncratic deals* (Hornung et

al., 2008). Nous pouvons les définir comme des négociations qui sont réalisées entre un salarié et ses responsables hiérarchiques afin d'opérer des changements individualisés sur ses tâches ou ses conditions d'emploi. Ce type d'arrangements a déjà été associé positivement à l'engagement au travail et à l'*empowerment* psychologique (Shams et al., 2021), proposant alors une piste d'intervention à étudier pour les organisations.

## Chapitre 13. Conclusion générale

En conclusion, cette thèse cherchait à identifier les facteurs socio-organisationnels qui influençaient l'*empowerment* psychologique des salariés d'un établissement SNCF. Au-delà de la seule identification de ces facteurs, nous ambitionnions de développer des interventions en milieu écologique pour favoriser l'émergence de comportements proactifs dirigés vers la recherche des ressources socio-organisationnelles liées à l'*empowerment* psychologique.

Ce travail nous a permis tout d'abord d'identifier les exigences et ressources perçues par les salariés en relation de service au sein de SNCF. Leurs perceptions se centrent autour d'une abondance d'exigences (injonctions paradoxales, leadership directif, contact client difficile...) et d'un manque de ressources (reconnaissance, soutien social, confiance interpersonnelle...) qui s'intensifient avec le temps. Alors que la présence de ressources est liée à une satisfaction au travail, leur absence et la présence d'importantes exigences sont associées à un désinvestissement, à une démotivation des salariés et à la dégradation de leur bien-être. Dans un contexte d'ouverture imminente à la concurrence, développer les ressources des salariés pour favoriser leur motivation et la prise d'initiative semble être un objectif important à la fois pour assurer un bon niveau de performance, mais aussi pour limiter la dégradation de la santé des salariés.

Cette recherche permet de confirmer un ensemble de résultats déjà identifiés dans la littérature en psychologie du travail et des organisations. Elle souligne le rôle central des ressources socio-organisationnelles telles que la reconnaissance, la justice organisationnelle et le *leadership d'empowerment* sur le développement du sentiment d'un plus grand contrôle et d'un pouvoir d'agir sur son travail et son contexte de réalisation. Elle permet aussi de repérer les liens positifs entre ces ressources, la performance individuelle (*in role* et *extra role*) et certains comportements proactifs (*job crafting*). Dans un second temps, cette thèse nous renseigne sur l'effet rétroactif des comportements de *job crafting* sur le développement des ressources et de l'*empowerment* psychologique permettant de répondre aux besoins de l'entreprise.

Enfin, nous avons montré qu'il était possible de mettre en place des interventions auprès des collectifs pour développer leur *empowerment* psychologique en les rendant acteurs de leur propre mieux-être au travail. Bien que ces interventions *job crafting* nécessitent, selon nous, d'être accompagnés de dispositifs mis en place par l'entreprise portant l'objectif de créer des environnements organisationnels riches en ressources, ils n'en demeurent pas moins un

dispositif intéressant pour développer des ressources estimées importantes et atteignables pour les individus.

À cet effet, nos recherches contribuent à l'importation d'un champ interventionnel et recherche autour du *job crafting* en France, qui mérite d'être investi à l'avenir. Les deux échelles de mesure validées en français dans cette thèse offrent des outils de mesures pertinents pour développer de futures recherches et de futures interventions orientées vers le développement des ressources par l'initiation de comportement de *job crafting* et orientées vers le développement des pratiques managériales habilitantes.



# Références

- Abaidi, J. et Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 145–172. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs03.0145>
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Ahearne, M., Mathieu, J. et Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Allio, R. J. (2005). Leadership development: teaching versus learning. *Management Decision*, 43(8), 1071–1077. <https://doi.org/10.1108/00251740510610071>
- Allard-Poesi, F. (2017). Kurt Lewin – De la théorie du champ à une science du social. Dans S. Charreire Petit (dir.), *Les Grands Auteurs en Management* (p. 510–530). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0510>
- Allard-Poesi, F. et Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 14–46). Dunod. <https://doi-org.bibelec.univ-lyon2.fr/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0014>
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S. et Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221–232. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.221>
- Alnoaiser, W. S. (2007). *Kenward-Roger approximate F test for fixed effects in mixed linear models*. Oregon State University.
- Amoura, C. (2013). *La place et le rôle du contrôle dans la Théorie de l'Autodétermination*. [Thèse de doctorat, Université de Reims]. <http://theses.fr/2013REIML004>
- Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N. et Vázquez, J. P. A. (sous presse). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Amundsen, S. et Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Amundsen, S. et Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Anadón, M. (2019). Les méthodes mixtes: implications pour la recherche «dite» qualitative. *Recherches Qualitatives*, 38(1), 105–123. <https://doi.org/10.7202/1059650ar>

- Anadón, M. et Savoie-Zajc, L. (2007). La recherche-action dans certains pays anglo-saxons et latino-américains : une forme de recherche participative. Dans M. Anadón (dir.), *Recherches participatives : multiples regards* (p. 13–30). Presses de l'Université du Québec.
- Anderson, J. C. et Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- ANI. (2013). *Accord National Interprofessionnel : Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle*. <https://www.anact.fr/accord-national-interprofessionnel-du-19-juin-2013-relatif-la-qualite-de-vie-au-travail>
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. et Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207–242. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90051-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90051-4)
- Astley, W. G. et Sachdeva, P. S. (1984). Structural sources of intraorganizational: Power: A theoretical synthesis. *Academy of Management Review*, 9(1), 104–113. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4278071>
- Autissier, D., Johnson, K. J. et Moutot, J. M. (2016). L'innovation managériale: rupture ou évolution du management. *Question(s) de Management*, 13, 25–33. <https://doi.org/10.3917/qdm.162.0025>
- Auzoult, L. et Abdellaoui, S. (2010). Distance de pouvoir et auto-évaluation de l'efficacité d'une équipe de travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 16(3), 277–289. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30149-2](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30149-2)
- Avenier M.-J. et Thomas C. (2011). Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion!. [communication orale]. *Atelier méthodologie de l'AIMS*, Journée « Les approches mixtes : combiner quantitatif et qualitatif », Caen, France.
- Bacqué, M. & Biewener, C. (2013). L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? *Idées économiques et sociales*, 173, 25–32. <https://doi.org/10.3917/idee.173.0025>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- 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>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Bandura, A. (2005). The evolution of social cognitive theory. Dans K. G. Smith et M. A. Hitt (dir.), *Great minds in management* (p. 9–35). Oxford University Press.
- Bandura, A. et Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87–99. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.87>

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. et Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. et Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74–88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. Dans P. Y. Chen et C. L. Cooper (dir.), *Work and wellbeing* (p. 37–64). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. et 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. et Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Bakker, A. B., Ficapal-Cusí, P., Torrent-Sellens, J., Boada-Grau, J. et Hontangas-Beltrán, P. M. (2018). The Spanish version of the Job Crafting Scale. *Psicothema*, 30(1), 136–142. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.293>
- Bakker, A. B., Tims, M. et Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Baron, R. M. et Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. et Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bastien, A., Berard, A., Defélix, C., Le Boulaire, M. et Picq, T. (2019). La transformation des organisations: des innovations managériales multiples, la GRH au rendez-vous?. *Question (s) de management*, (3), 47–60. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0047>
- Baruch, Y. (1998). Applying empowerment: organizational model. *Career Development International*, 3(2), 82–87. <https://doi.org/10.1108/13620439810207608>

- Bateman, T. S. et Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Bell, C. et Njoli, N. (2016). The role of big five factors on predicting job crafting propensities amongst administrative employees in a South African tertiary institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.702>
- Belschak, F. D. et Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475–798. <https://doi.org/10.1348/096317909X439208>
- Benedetto-Meyer, M., Hugot, N. et Ughetto, P. (2021). Connaître et reconnaître le travail des managers de proximité. *Sociologies Pratiques*, 42, 1–9. <https://doi.org/10.3917/sopr.042.0001>
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A. et Schuberth, F. (2019). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>.
- Benner, P. (1984). From novice to expert: Excellence and power in clinical nursing practice. Menlo Park, CA, US: Addison-Wesley.
- Bérard, J., Lajoie, D. et Boudrias, J. S. (2015). Comportements d’habilitation: La modération de l’effet du leadership d’habilitation par la personnalité. *Humain et Organisation*, 1(1), 17–24.
- Berdicchia, D. et Masino, G. (2017). Exploring the antecedents of job crafting: A conditional process analysis. *International Journal of Business and Management*, 12(12), 1–14.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. et Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter.pdf>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A. et Baker, W. E. (2013). *Job crafting exercise*. University of Michigan.
- Bernaud, J. L. (2007). *Introduction à la psychométrie*. Dunod.
- Bernaud, J.-L., Desrumaux, P. et Guédon, D. (2016). *Psychologie de la bienveillance professionnelle. Concepts, modèles et dispositifs*. Paris: Dunod.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651313>
- Bies, R.J. and Moag, J.F. (1986) Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. Dans R.J. Lewicki, B.H. Sheppard et M.H. Bazerman (dir.), *Research on Negotiations in Organizations*, (vol. 1, p. 43–55) JAI Press.
- Biétry, F. et Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 87, 23-41. <https://doi-org.bibelec.univ-lyon2.fr/10.3917/grhu.087.0023>

- Billor, N., Hadi, A. S. et Velleman, P. F. (2000). BACON: blocked adaptive computationally efficient outlier nominators. *Computational Statistics & Data Analysis*, 34(3), 279–298. [https://doi.org/10.1016/S0167-9473\(99\)00101-2](https://doi.org/10.1016/S0167-9473(99)00101-2)
- Biron, M. et Bamberger, P. (2010). The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account. *Human Relations*, 63(2), 163–191. <https://doi.org/10.1177/0018726709337039>
- Blais, M. R., Lachance, L. et Riddle, A. S. (1993). L'échelle de satisfaction globale au travail (ESGT) : une nouvelle mesure de bien-être subjectif au travail. *Unpublished manuscript*, Quebec University, Montréal.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. et Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Bobillier-Chaumon, M., Barville, N. et Crouzat, P. (2019). Les technologies émergentes au travail: Quel apport de la psychologie du travail et des organisations ?. *Le Journal des Psychologues*, 367, 16–21. <https://doi.org/10.3917/jdp.367.0016>
- Bobillier-Chaumon, M. E., Dubois, M. et Retour, D. (2010). *Relations de services: nouveaux usages, nouveaux usagers*. De Boeck Supérieur.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303–316. <https://doi.org/10.1177/0049124189017003004>
- Bonnefond, J-Y., Clot, Y. (2018). Clinique du travail et santé au travail : ouvertures, perspectives et limites, *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé*, 20(1), <https://doi.org/10.4000/pistes.5538>
- Boudrias, J.-S. (2004). L'habilitation des employés: De l'habilitation psychologique à l'habilitation comportementale. [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus. [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/14733/Boudrias\\_Jean-Sebastien\\_2004\\_these.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/14733/Boudrias_Jean-Sebastien_2004_these.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Boudrias, J. et Bérard, J. (2016). L'empowerment et le leadership d'habilitation. Dans J-L Bernaud (dir.), *Psychologie de la bienveillance professionnelle: Concepts, modèles et dispositifs* (p. 103–119). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.berna.2016.01.0103>
- Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L. et Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 372–395. <https://doi.org/10.1037/a0025353>
- Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Desrumaux, P., Leclerc, J.-S., Ntsame-Sima, M., Savoie, A. et Brunet, L. (2014). Verification of a predictive model of psychological health at work in Canada and France. *Psychologica Belgica*, 54(1), 55–77. <https://doi.org/10.5334/pb.aa>
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Savoie, A. et Morin, A. J. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(7), 625–638. <https://doi.org/10.1108/01437730910991646>
- Boudrias, J. S., Gobert, P., Savoie, A. et Vandenberghe, C. (2003). L'habilitation psychologique au travail: Que savons-nous après une décennie de recherche. *Revue Québécoise de Psychologie*, 24(2), 43-73.

- Boudrias, J.-S., Morin, A. J. S. et Brodeur, M.-M. (2012). Role of psychological empowerment in the reduction of burnout in Canadian healthcare workers. *Nursing & Health Sciences*, 14(1), 8–17. <https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2011.00650.x>
- Boudrias, J. S., Rousseau, V., Migneault, P., Morin, A. J. et Courcy, F. (2010). Habilitation Psychologique. *Swiss Journal of Psychology*, 69(3), 147–159. <https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000017>
- Boudrias, J. -S. et Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail: Développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 12(2), 119–138. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2006.03.005>
- Bourcier, C. et Palobart, Y. (1997). *Lareconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés*. Les Éditions d'Organisation
- Bourque, J., Poulin, N. et Cleaver, A. F. (2006). Évaluation de l'utilisation et de la présentation des résultats d'analyses factorielles et d'analyses en composantes principales en éducation. *Revue des Sciences de l'Éducation*, 32(2), 325–344. <https://doi.org/10.7202/014411ar>
- Bowen, D. E. et Lawler III, E. E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31–40.
- Burakova, M. et Leduc, S. (2014). Risques psychosociaux, Qualité de vie au travail : Opposition ou complémentarité ? De la prévention à la promotion de la santé au travail. Dans C. Lagabrielle et S. Laberon (dir.), *Santé au travail et risques Psychosociaux : Tous Préventeurs ?* (p. 63–76). L'Harmattan.
- Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. In S. Srivastva (Ed.), *Executive power: 51–77*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brenninkmeijer, V. et Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft: The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *The Career Development International*, 20(2), 147–162. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2014-0162>
- Brillet, F., Coutelle, P. et Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 89, 3–18. <https://doi.org/10.3917/grhu.089.0003>
- Brooks, J. et King, N. (2012, April). Qualitative psychology in the real world: The utility of template analysis. [communication orale]. *British Psychological Society Annual Conference*. Londres. [http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/13656/1/Brooks\\_\\_King\\_QMiP\\_2012\\_Final.pdf](http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/13656/1/Brooks__King_QMiP_2012_Final.pdf)
- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E. et King, N. (2015). The utility of Template Analysis in qualitative psychology research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202–222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>
- Brun, J. et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30, 79–88. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Brun, J. P. et Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>

- Bruning, P. F. et Campion, M. A. (2018). A role–resource approach–avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*, 61(2), 499–522. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604>
- Byrne, B. M. (2010). Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming (2<sup>e</sup> éd.). Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203805534>
- Byrne, Z. S. et Cropanzano, R. (2001). History of organizational justice: The founders speak. Dans R. Cropanzano (dir.), *Justice in the Workplace : From theory to Practice* (vol. 2 3–26). Lawrence Erlbaum.
- Cai, Z., Parker, S. K., Chen, Z. et Lam, W. (2019). How does the social context fuel the proactive fire? A multilevel review and theoretical synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 209–230. <https://doi.org/10.1002/job.2347>
- Caillaud, S. et Flick, U. (2016). Triangulation méthodologique. Ou comment penser son plan de recherche. Dans G. Le Monaco, S. Delouée et P. Rateau (dir.), *Les représentations sociales* (p. 227–240). Éditions De Boeck.
- Caillé, A., Courtois, N., Galharret, J. M. et Jeoffrion, C. (2020). Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel: étude comparative entre une organisation «habilitante» et une organisation «classique». *Psychologie du Travail et des Organisations*, 26(3), 247–261. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.05.001>
- Caillé, A. et Jeoffrion, C. (2017). Prévention des risques psychosociaux au sein d'établissements publics d'enseignement agricole: quand le diagnostic organisationnel participe d'une amélioration de la qualité de vie au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 23(4), 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.08.002>
- Calvès, A. (2009). « Empowerment » : généalogie d'un concept clé du discours contemporain sur le développement. *Revue Tiers Monde*, 200, 735–749. <https://doi.org/10.3917/rtm.200.0735>
- Cameron, J. et Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363–423. <https://doi.org/10.3102/00346543064003363>
- Canguilhem, G. ([1943]-1975). *Le normal et le pathologique. Essai sur quelques problèmes concernant le normal et le pathologique*. Paris, PUF.
- Canguilhem, G. (2002). *Écrits sur la médecine*. Paris: Seuil.
- Cappelletti, L. (2010, Mai). La recherche-intervention: quels usages en contrôle de gestion? [communication orale]. Congrès de l'Association francophone de comptabilité (AFC). Nice, France. <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/48/10/90/PDF/p173.pdf>
- Carré, P. (2004). Bandura : une psychologie pour le XXI<sup>e</sup> siècle ?. *Savoirs*, , 9–50. <https://doi.org/10.3917/savo.hs01.0009>
- Carlson, H. C. (1980). A model of quality of work life as a development process. Dans W. Burke. et D. Goodstein (dir.), *Trends and issues in organization development: Current theory and practice*, (p. 83–123). University Associates. <https://doi.org/10.1108/eb016949>
- Carton, A. M. (2018). "I'm not mopping the floors, I'm putting a man on the moon": How NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the meaning of

- work. *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 323–369. <https://doi.org/10.1177/0001839217713748>
- Cassagnol-Bertrand, F. et Constant, É. (2007). La norme de motivation intrinsèque : valorisation, utilité et désirabilité sociales. *Bulletin de Psychologie*, 488, 121–133. <https://doi.org/10.3917/bupsy.488.0121>
- Cenciotti, R., Borgogni, L., Callea, A., Colombo, L., Cortese, C. G., Ingusci, E., Miraglia, M. et Zito, M. (2016). The Italian version of the job crafting scale (JCS). *BPA Applied Psychology Bulletin*, 64(277), 28–36.
- Chan, Y. H., Nadler, S. S. et Hargis, M. B. (2015). Attitudinal and behavioral outcomes of employees' psychological empowerment: A structural equation modeling approach. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(1), 24–41. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/attitudinal-behavioral-outcomes-employees/docview/1693690548/se-2?accountid=16511>
- Charbonnier-Voirin, A. et El Akremi, A. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 66(1), 122-149. <https://doi.org/10.7202/1005109ar>
- Charbonnier-Voirin, A. et El Akremi, A. (2016). L'influence de la personnalité proactive sur la performance adaptative : le rôle du sentiment d'auto-efficacité et de la justice organisationnelle perçue. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 101, 45–63. <https://doi.org/10.3917/grhu.101.0045>
- Chen, C. (2019). Does work engagement mediate the influence of job resourcefulness on job crafting?: an examination of frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1684–1701. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0365>
- Chen, H. F. et Chen, Y. C. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: An example from Taiwan's state-owned enterprises. *Public Personnel Management*, 37(3), 279–302. <https://doi.org/10.1177/009102600803700302>
- Chen, Y., Liu, B., Zhang, L. et Qian, S. (2018). Can leader “humility” spark employee “proactivity”? The mediating role of psychological empowerment. *Leadership et Organization Development Journal*, 39(3), 326–339. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0307>
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L. et Farh, J.-L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541–557. <https://doi.org/10.1037/a0021886>
- Cheng, J.-C. et O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78–85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M. et Tsai, C.-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. Dans G. A. Marcoulides (dir.), *Modern methods for business research*, (p. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.



- Chin, W. W., Marcolin, B. L. et Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2), 189–217. <https://doi.org/10.1287/isre.14.2.189.16018>
- Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1, 165–177. <https://doi.org/10.3917/nrp.001.0165>
- Clot, Y. (2014). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses universitaires de France.
- Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur: pour en finir avec les risques psychosociaux*. La découverte.
- Clot, Y., Bonnefond, J., Bonnemain, A. et Zittoun, M. (2021). 1. La qualité de vie au travail : et après ?. Dans J. Bonnefond, A. Bonnemain et M. Zittoun (dir.), *Le prix du travail bien fait: La coopération conflictuelle dans les organisations* (p. 21–38). La Découverte.
- Clot, Y. et Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le travail humain*, 78, 31-52. <https://doi.org/10.3917/th.781.0031>
- Codo, S. (2013). Le stress professionnel dans le secteur public, Le cas des managers. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 6(2), 63–79. <https://doi.org/10.3917/rimhe.006.0063>
- Collard, D. (2010). De la stratégie orientée client aux « enquêtes client mystère ». Les « enquêtes client mystère » à la SNCF : une fiction aux effets pourtant bien réels ! *Gérer et Comprendre*, 102, 36-46. <https://doi.org/10.3917/geco.102.0036>
- Collard, D. (2012). Dénier du travail et tyrannie des normes. Quand les normes de service deviennent une fin en soi à la SNCF. *Travail et Emploi*, (132), 35–48. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5832>
- 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>
- Conger, J. A. et Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Conway, J. M. et Huffcutt, A. I. (2003). A review and evaluation of exploratory factor analysis practices in organizational research. *Organizational Research Methods*, 6(2), 147–168. <https://doi.org/10.1177/1094428103251541>
- Cotton, P. et Hart, P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118–127. <https://doi.org/10.1080/00050060310001707117>
- Coun, M., Peters, P., Blomme, R. J. et Schaveling, J. (2021). To empower or not to empower, that's the question. Using an empowerment process approach to explain employees' workplace proactivity. *The International Journal of Human Resource Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879204>
- Courcy, F., Boudrias, J.-S. et Montani, F. (2018). Nouveaux regards sur les interrelations complexes entre le bien-être et les performances au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24(1), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2017.07.002>

- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Crant, J. M. et Bateman, T. S. (1993). Assignment of credit and blame for performance outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(1), 7–27. <https://doi.org/10.5465/256510>
- Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail. *Actes des congrès AGRH*. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2013-creusier.pdf>
- Creswell, J. et Creswell, J. D. (2018). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., and Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. Dans A. Tashakkori, and C. Teddlie . (dir.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, (p .209–240). Sage.
- Cronbach, L. J. (1949). *Essentials of psychological testing*. Harper.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. et Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
- Cropanzano, R. et Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. et Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & organization management*, 27(3), 324–351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- Cropanzano, R. et 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>
- Croutsche, J. J. (2002). Étude des relations de causalité: Utilisation des modèles d'équations structurelles (approche méthodologique). *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, (198), 81–97.
- Crowe, E. et Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117–132. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.2675>
- Dagenais-Desmarais, v. (2010), *Du bien-être psychologique au travail : fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit* ; [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus.
- Dagenais-Desmarais, V. et 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>
- Danna, K. et 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/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/a010564>

- David, A. (2000). *La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion* [communication orale]. IX<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, France. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2502-la-recherche-intervention-un-cadre-general-pour-les-sciences-de-gestion/download>
- De Beer, L. T., Tims, M. et Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3), 400–412. <http://dx.doi.org/10.17159/2222-3436/2016/v19n3a7>
- De Jonge, J., Dormann, C., Janssen, P. P., Dollard, M. F., Landeweerd, J. A. et Nijhuis, F. J. (2001). Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: A cross-lagged structural equation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 29–46. <https://doi.org/10.1348/096317901167217>
- De Klerk, S. et Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28–45. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.018>
- De Vos, A., Van Der Heijden, B. I. et Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Deci, E. L., Connell, J. P. et Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., Reis, H. T., Johnston, E. J. et Smith, R. (1977). Toward reconciling equity theory and insufficient justification. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 3(2), 224–227. <https://doi.org/10.1177/014616727700300213>
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deeprise, D. (1994). *How to recognize & reward employees*. Amacom Books.
- Dejours, C. et Gernet, I. (2016). *Psychopathologie du travail*. Elsevier Masson.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., Bakker, A. B. et Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et 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>
- Demerouti, E. et Peeters, M. C. W. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of*

- Demerouti, E., Peeters, M. C. et van den Heuvel, M. (2019). Job Crafting Interventions: Do They Work and Why?. Dans L. E. Van Zyl. Et S. Rothmann. (dir.), *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts* (p. 103–125). Springer.
- Demerouti, E., Soyer, L. M., Vakola, M. et Xanthopoulou, D. (2021). The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 374–399. <https://doi.org/10.1111/joop.12330>
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Petrou, P. et Karagkounis, C. (2017). Does job crafting assist dealing with organizational changes due to austerity measures? Two studies among Greek employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 574–589. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1325875>
- Desrumaux, P. & Gillet, N. (2016). Promouvoir la santé psychologique au travail par la bientraitance en satisfaisant les besoins psychologiques. Dans : Jean-Luc Bernaud éd., *Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs* (p. 197–209). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.berna.2016.01.0197>
- Dewey, J., Schilpp, P. A. et Hahn, L. E. (1973). *The Philosophy of John Dewey*. New York: Putnam Sons.
- Diener, E., Oishi, S. et Lucas, R. E. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. Dans C. R. Snyder et S. J. Lopez (dir.), *The handbook of positive psychology* (p. 63–73). Oxford University Press.
- Dierdorff, E. C. et Jensen, J. M. (2018). Crafting in context: Exploring when job crafting is dysfunctional for performance effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 463–477. <https://doi.org/10.1037/apl0000295>
- Dierendonck, D. and Dijkstra, M. (2012). The role of the follower in the relationship between empowering leadership and empowerment: a longitudinal investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), E1–E20. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01022.x>
- Dijkstra, T. K. et Henseler, J. (2015a). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297–316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>
- Dijkstra, T. K. et Henseler, J. (2015b). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational statistics & data analysis*, 81, 10–23. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>
- Dijkstra, T. K. et Schermelleh-Engel, K. (2014). Consistent partial least squares for nonlinear structural equation models. *Psychometrika*, 79(4), 585–604. <https://doi.org/10.1007/s11336-013-9370-0>
- Douglas, S. P. et Craig, C. S. (1983). Examining performance of US multinationals in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 14(3), 51–62. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490527>
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.

- Drouin, P., Bertrand-Dubois, D., Provost Savard, Y., Champagne, É, Londei-Shortall, J. et Dagenais-Desmarais, V. (2019). La relation entre le bien-être eudémonique et hédonique au travail : vers une compréhension de sa direction. *Journal sur l'Identité, les Relations Interpersonnelles et les Relations Intergroupes*, 12, 12–23.
- Dubar, C. (2000). *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation*. presses Universitaires De France
- Dubbelt, L., Demerouti, E. et Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: Longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300–314. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576632>
- Dubost, J. et Lévy, A. (2016). Recherche-action et intervention. Dans J. Barus-Michel. (dir.), *Vocabulaire de psychosociologie: Références et positions* (p. 408–433). Érès. <https://doi-org.bibelec.univ-lyon2.fr/10.3917/eres.barus.2016.01.0408>
- Dubreuil, P. et Forest, J. (2017). “Choose a job you love, and you will never have to work a day in your life”: A strengths-based leadership approach to optimal functioning at work. Dans K. Kelloway, K. Nielsen et J. Jimoff (dir.), *Leading to Occupational Health and Safety* (p. 281–306). Wiley-Duckworth.
- Duchesne, C. et Leurebourg, R. (2012). La recherche-intervention en formation des adultes: une démarche favorisant l'apprentissage transformateur. *Recherches Qualitatives*, 31(2), 3–24.
- Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériale: lost in management 2*. Éditions du Seuil.
- Eagly, A. H. et Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- El Akremi, A., Guerrero, S., Neveu, J.-P. (2006). *Comportement organisationnel : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. De Boeck Supérieur.
- El Akremi, A., Sassi, N. et Bouzidi, S. (2009). Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 64(4), 662–684. <https://doi.org/10.7202/038878ar>
- Endler N.S. (1977) The Role of Person-by-Situation Interactions in Personality Theory. Dans Užgiris I.Č., Weizmann F (dir.), *The Structuring of Experience*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-8786-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-8786-6_13)
- Endenburg, G. (1998). *Sociocracy as social design*. Eburon.
- Enders, C. K. (2010). *Applied missing data analysis*. Guilford press.
- Esteves, T. et Pereira Lopes, M. (2017). Leading to crafting: The relation between leadership perception and nurses' job crafting. *Western Journal of Nursing Research*, 39(6), 763–783. <https://doi.org/10.1177/0193945916659507>
- Evermann, J. et Tate, M. (2016). Assessing the predictive performance of structural equation model estimators. *Journal of Business Research*, 69(10), 4565–4582. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.050>
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique. *Relations Industrielles*, 69(4), 709–731. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>

- Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail: validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. *European Review of Applied Psychology*, 65(4), 189–203. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2015.07.001>
- Fall, A. et Roussel, P. (2017). L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail. *GRH*, 25, 35–60. <https://doi.org/10.3917/grh.174.0035>
- Fatien, P. (2008). Des ambiguïtés des mots/maux du coaching. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (2), 193–211. <https://doi.org/10.3917/nrp.006.0193>
- Flocco G. (2015). *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*. Paris, Raisons d'agir.
- Folger, R. et Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage Publications.
- Gagné, M. et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gallucci, M., Leone, L., & Berlingeri, M. (2017). *Modelli Statistici Per le Scienze Sociali. Ediz. Mylab. Con eText. CON Aggiornamento Online*.
- García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B. et Roca-Puig, V. (2019). Empowerment in the public sector: Testing the influence of goal orientation. *Public Personnel Management*, 48(4), 443–470. <https://doi.org/10.1177/0091026018819020>
- Gendron, B. (2007). *Des compétences au capital émotionnel et bien-être et mal-être au travail des enseignantes* [communication orale]. Symposium de l'Actualité de la Recherche en Éducation et en Formation. Émotions et compétences émotionnelles des personnels éducatifs et scolaires : quels impacts sur la pédagogie et le bien-être au travail ?. Strasbourg, France.
- George, J. M. (1992). The role of personality in organizational life: Issues and evidence. *Journal of Management*, 18(2), 185–213. <https://doi.org/10.1177/014920639201800201>
- Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ? *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 108(2), 27–38. <https://doi.org/10.3917/geco.108.0027>
- Getz, I. (2016). *La liberté, ça marche ! L'entreprise libérée : Les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*. Flammarion.
- Getz, I. et Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. [Thèse de doctorat, Université de Pittsburgh]. ScholarShip. [http://d-scholarship.pitt.edu/10312/1/ghitulescube\\_etd.pdf](http://d-scholarship.pitt.edu/10312/1/ghitulescube_etd.pdf)
- Gilbert, M.-H. (2009). *La santé psychologique au travail: Conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement*. [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus. [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/6369/Gilbert\\_Marie-Helene\\_2009\\_these.pdf](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/6369/Gilbert_Marie-Helene_2009_these.pdf)

- Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V. et 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>
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N. et Teglberg, A. (2017). « L'entreprise libérée » : analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, 205–224. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0205>
- Gillet, N., Forest, J., Girouard, S. et Crevier-Braud, L. (2015). Justice organisationnelle et intentions de quitter : Le rôle médiateur du bien-être eudémonique. *Revue Québécoise de Psychologie*, 36(1), 127–144.
- Goldberg, D. P. et Hillier, V. F. (1979). A scaled version of the General Health Questionnaire. *Psychological Medicine*, 9(1), 139–145. <https://doi.org/10.1017/S0033291700021644>
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T. et Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Gorgievski, M. J. et Hobfoll, S. E. 2008. Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. Dans J. R. B. Halbesleben (dir.), *Handbook of stress and burnout in health care* (p. 7–22). Nova Science.
- Graen, G. B. et Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Graen, G. B. et 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](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graham, J. W. (2009). Missing data analysis: Making it work in the real world. *Annual Review of Psychology*, 60, 549–576. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085530>
- Grant, A. M. (2008). Designing jobs to do good: Dimensions and psychological consequences of prosocial job characteristics. *The Journal of Positive Psychology*, 3(1), 19–39. <https://doi.org/10.1080/17439760701751012>
- Grant, A. M. et Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Grant, A. M. et Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi.org/10.5465/19416520903047327>
- Grawitch, M. J., Tares, S. et Kohler, J. M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14(3), 275–293. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.3.275>
- Green, B. L., Lindy, J. D., Grace, M. C., Gleser, G. C., Leonard, A. C., Korol, M. et Winget, C. (1990). Buffalo Creek survivors in the second decade: Stability of stress symptoms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 60(1), 43–54. <https://doi.org/10.1037/h0079168>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Grégoire, A. S., Buigues, C. et Niel, A. (2016). Enjeux du métier de psychologue du travail face à une commande sociale bruyante. *Le Journal des Psychologues*, (8), 14–22. <https://doi.org/10.3917/jdp.340.0014>
- Gregor, S. (2006). The nature of theory in information systems. *MIS Quarterly*, 611–642. <https://doi.org/10.2307/25148742>
- Grenier, S., Gilbert, M. H. et Savoie, A. (2010). La justice procédurale comme variable prévisionnelle de la motivation intrinsèque au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 16(2), 126–140. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30152-2](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30152-2)
- Grosjean, V., Leïchlé, J. et Théveny, L. (2016). Les nouvelles formes d'organisation du travail: opportunités ou illusions. *Hygiène et sécurité du travail*, 245, 6–9.
- Guerrero, S., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tremblay, M. et Ben Ayed, A. K. (2018). Employees' psychological empowerment and performance: how customer feedback substitutes for leadership. *Journal of Services Marketing*, 32(7), 868–879. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2017-0325>
- Guidou, N. et Sarnin, P. (2019). Agir en faveur de la qualité de vie au travail: présentation d'une recherche-action innovante étudiant les interactions entre acteurs internes et processus d'intervention. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(2), 75–85. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.01.001>
- Hachet, C., Lanfranchi, J.-B., Chabanne, J., Boniwell, I., Martin-Krumm, C. (2021, juillet). Évaluation d'une démarche Job crafting lors d'un processus de changement organisationnel [communication par affiche]. *XXIème congrès International de l'AIPTLF*, Paris, France.
- Hackman, J. R. et Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley. <https://doi.org/10.1177/105960118200700110>
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin et R. E. Anderson (2009). *Multivariate Data Analysis 7th Edition*, Pearson Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. et Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition* (7<sup>e</sup> éd.). Pearson Prentice Hall.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L. et Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107–123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. et Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. SAGE Publications.



- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479–487. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x>
- Hakimi, N., van Knippenberg, D. et Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader's perspective. *British Journal of Management*, 21(3), 701–716. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00703.x>
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134–1145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
- Halbesleben, J. R. B. et Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C. et Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Haliday, H. (2018). Le management en santé au service de la qualité de vie au travail des professionnels. *Éthique & Santé*, 15(2), 118–124. <https://doi.org/10.1016/j.etiqe.2018.03.003>
- Hanges, P. J., Aiken, J. R., Park, J. et Su, J. (2016). Cross-cultural leadership: Leading around the world. *Current Opinion in Psychology*, 8, 64–69. <https://doi.org/10.1016/j.copsy.2015.10.013>
- Hansen, F., Smith, M. et Hansen, R. B. (2002). Rewards and recognition in employee motivation. *Compensation & Benefits Review*, 34(5), 64–72. <https://doi.org/10.1177/0886368702034005010>
- Hansen, N., Sverke, M. et Näswall, K. (2009). Predicting nurse burnout from demands and resources in three acute care hospitals under different forms of ownership: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(1), 95–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.08.002>
- Harju, L. K., Hakanen, J. J. et Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>
- Harju, L. K., Schaufeli, W. B. et Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 2–14. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2016-0237>
- Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T. et Elovainio, M. (2011). Job attitudes and well-being among public vs. private physicians: organizational justice and job control as mediators. *The European Journal of Public Health*, 21(4), 520–525. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckq107>
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. World.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1280>
- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121. <https://doi.org/10.1177/109442819800100106>

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In S. Folkman (dir.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (p. 127–147). Oxford University Press.
- Hobfoll, S. E., Lilly, R. S. et Jackson, A. P. (1992). Conservation of social resources and the self. In H. O. F. Veiel et U. Baumann (dir.), *The meaning and measurement of social support* (p. 125–141). Hemisphere Publishing Corp.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P. et Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hobfoll, S. E. et Shirom, A. (2001). Conservation of resource theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (2<sup>e</sup> éd., p. 57–80). Marcel Dekker.
- Hochwälder, J. et Brucefors, A. B. (2005). Psychological empowerment at the workplace as a predictor of ill health. *Personality and Individual Differences*, 39(7), 1237–1248. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.04.010>
- Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3–6. <https://doi.org/10.1177/000276426100400802>
- Hornung, S., Rousseau, D. M. et Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655–664. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.655>
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P. et Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187–215. <https://doi.org/10.1002/job.625>
- Howard, M. C. (2016). A review of exploratory factor analysis decisions and overview of current practices: What we are doing and how can we improve?. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 32(1), 51–62. <https://doi.org/10.1080/10447318.2015.1087664>
- Huang, J. (2017). The relationship between employee psychological empowerment and proactive behavior: Self-efficacy as mediator. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 45(7), 1157–1166. <https://doi.org/10.2224/sbp.6609>
- Hulshof, I. L., Demerouti, E. et Le Blanc, P. M. (2020). Providing services during times of change: Can employees maintain their levels of empowerment, work engagement and service quality through a job crafting intervention? *Frontiers in Psychology*, 11, Article 87. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00087>
- Ilmarinen, J. (2007). The work ability index (WAI). *Occupational medicine*, 57(2), 160. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqm008>
- Ingusci, E., Callea, A., Cortese, C. G., Zito, M., Borgogni, L., Cenciotti, R., Colombo, L., Signore, F., Ciavolina, E., Demerouti, E. (2019). Self-efficacy and work performance:

- the role of job crafting in middle-age workers. *International Journal of Business and Society*, 20(2), 533–551.
- Islam, T., Khan, M. M. et Bukhari, F. H. (2016). The Role of Organizational Learning Culture and Psychological Empowerment in Reducing Turnover Intention and Enhancing Citizenship Behavior. *Learning Organization*, 23, 156–169. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2015-0057>
- Ismail A, Halim F. A, Munna D. N, Abdullah A, Shminan A. S, Muda A. L. (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 3–12. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n4p3>
- 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/10.1348/096317900167038>
- Jemine, G. (2017). Déploiement de dispositifs numériques au sein de nouvelles formes d'organisation: de l'émergence à la stabilisation. *Sociologies pratiques*, (1), 4959. <https://doi.org/10.3917/sopr.034.0049>
- Jeoffrion, C. et Barré, S. (2015). Accompagner le processus de changement lors d'une fusion: réflexions autour d'une expérience d'intervention psychosociale en organisation. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 21(1), 61–79. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30019-X](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30019-X)
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18–35. <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-04-2012-0036>
- Jin-Liang, W. et Hai-Zhen, W. (2012). The influences of psychological empowerment on work attitude and behavior in Chinese organizations. *African Journal of Business Management*, 6(30), 8938–8947. <https://doi.org/10.5897/AJBM12.817>
- Johnson, J. V. et Hall, E. M. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78(10), 1336–1342. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Jolibert, A. et Jourdan, P. (2011). *Marketing Reseach: méthodes de recherche et d'études en marketing*. Dunod. Paris.
- Jore, M. (2012). *Apprenance et proactivité. Élaboration d'instruments de mesure et analyse des liens inter attitudeaux*. [Thèse de doctorat, Université Paris Ouest Nanterre La Défense]. <http://www.theses.fr/2012PA100092>
- Jöreskog, K. G. (1973). Analysis of covariance structures. Dans P. R. Krishnaiah (dir.), *Multivariate analysis-III* (p. 263-285). Academic Press.
- Judd, C. M., McClelland, G. H., Ryan, C. S., Muller, D. et Yzerbyt. (2010). *Analyse des données: une approche par comparaison de modèles*. Bruxelles, Belgique : De Boeck
- Judge, T. A. et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. et Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kanten, P. (2014). The antecedents of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(5), 113-128.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the corporation*, New-York : Basic Books
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. et 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>
- Karatepe, O. M. et Eslamlou, A. (2017). Outcomes of job crafting among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 62, 34–43. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.02.005>
- Kass, S. J., Vodanovich, S. J. et Callender, A. (2001). State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 317–327. <https://doi.org/10.1023/A:1011121503118>
- Kausto, J., Elo, A. L., Lipponen, J. et Elovainio, M. (2005). Moderating effects of job insecurity in the relationships between procedural justice and employee well-being: Gender differences. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 431–452. <https://doi.org/10.1080/13594320500349813>
- Kerr, S. et Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior & Human Performance*, 22(3), 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Keyes, C. L., Shmotkin, D. et Ryff, C. D. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E. et Sohail, F. (sous presse). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>
- Kiernan, W. E. et Knutson, K. (1990). Quality of work life. *Quality of life: Perspectives and issues*, 101–114. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED323698.pdf#page=107>
- Kim, M. et Beehr, T. A. (2018). Can empowering leaders affect subordinates' well-being and careers because they encourage subordinates' job crafting behaviors?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 184–196. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Kim, M. et Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?. *International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017–2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>

- Kim, M., Beehr, T. A. et Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Kim, H., Im, J. et Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.014>
- Kim, G-N. et Lee, Y-M. (2015). Towards high performance organization: The impacts of job characteristics and job crafting. *International Journal of u-and e-Service, Science and Technology*, 9(2), 85–100.
- King, N. (2012). Doing Template Analysis. Dans G. Symon et C. Cassell (dir.), *Qualitative Organizational Research: Core methods and current challenges* (p. 426–450), London.
- Kira, M., van Eijnatten, F. M. et Balkin, D. B. (2010). Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 616–632. <https://doi.org/10.1108/09534811011071315>
- Knight, C., Tims, M., Gawke, J. et Parker, S. K. (2021). When do job crafting interventions work? The moderating roles of workload, intervention intensity, and participation. *Journal of Vocational Behavior*, 124, Article 103522. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103522>
- Kolb, D. A., Boyatzis, R. E. et Mainemelis, C. (2001). Experiential learning theory: Previous research and new directions. Dans R. J. Sternberg et L.-f. Zhang (dir.), *Perspectives on thinking, learning, and cognitive styles* (p. 227–247). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J. et Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301–313. <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Kooij, D. T., De Lange, A. H. et Van De Voorde, K. (2021). Stimulating Job Crafting Behaviors of Older Workers: the Influence of Opportunity-Enhancing Human Resource Practices and Psychological Empowerment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–13. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1899161>
- Kooij, D. T. A. M., Tims, M. et Akkermans, J. (2017). The influence of future time perspective on work engagement and job performance: The role of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 4–15. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1209489>
- Koopman, P. et Hoffman, R. R. (2003). Work-arounds, make-work, and kludges. *IEEE Intelligent Systems*, 18(6), 70–75. <http://doi.org/10.1109/MIS.2003.1249172>
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. et Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278–296. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90044-3](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90044-3)
- Kundi, Y.M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E.M.I. and Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Kunin, T. (1955). The Construction of a New Type of Attitude Measure. *Personnel Psychology*, 8(1), 65–77. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1955.tb01189.x>

- Kraut, R. (1979). Two conceptions of happiness. *The philosophical review*, 88(2), 167–197. <https://doi.org/10.2307/2184505>
- Lachmann H., Larose, C. et Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail. Dix propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, rapport fait à la demande du Premier ministre. [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/02\\_17\\_Rapport\\_-Bien-etre\\_et\\_efficacite\\_au\\_travail-.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/02_17_Rapport_-Bien-etre_et_efficacite_au_travail-.pdf)
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. et Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lafreniere, M., Vallerand, R. et Carbonneau, N. (2009). La théorie de l'autodétermination et le modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque : perspectives intégratives. Dans : Philippe Carré éd., *Traité de psychologie de la motivation: Théories et pratiques* (p. 47-66). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.carre.2009.01.0047>
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées*. Diatino.
- Laloux, F. (2014), *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, Nelson Parker, Brussels, Belgium.
- Landivar, D. et Trouvé, P. (2017). Éprouver les entreprises libérées. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 47–61. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0047>
- Lang, F. R. et Carstensen, L. L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging*, 17(1), 125–139. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.17.1.125>
- Lanouzière, H. (2019). Mal-être ou satisfaction au travail dans un monde en mutation. Pourquoi et comment travailler autrement?. *Regards*, (1), 65–74. <https://doi.org/10.3917/regar.055.0065>
- Lapointe, É. et Boudrias, J. S. (2013). L'habilitation des salariés: le rôle du supérieur et des collègues. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(4), 318–335. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30047-4](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30047-4)
- Larouche, V. et Trudel, J. (1983). La qualité de vie au travail et l'horaire variable. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 38(3), 568–597. <https://doi.org/10.7202/029379ar>
- Laschinger, H. K. et Finegan, J. (2005). Using empowerment to build trust and respect in the workplace: a strategy for addressing the nursing shortage. *Nursing Economic*, 23(1), 6–13.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. et Wilk, P. (2011). Situational and dispositional influences on nurses' workplace well-being: The role of empowering unit leadership. *Nursing research*, 60(2), 124–131. <http://dx.doi.org/10.1097/NNR.0b013e318209782e>
- Latham, G. P. et Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212–247. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90021-K](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90021-K)
- Latham, G. P. et Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290–300. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.12.4.290>

- Latham, G. P., Mitchell, T. R. et Dossett, D. L. (1978). Importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 163–171. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.163>
- Lawler, E. E. (1969). Effects of task factors on job attitudes and behavior: A symposium: III. Job design and employee motivation. *Personnel Psychology*, 22(4), 426–435. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1969.tb00343.x>
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage : Creating the high-involvement organization*. Jossey-Bass Inc.
- Lawler, E. E. et Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312. <https://doi.org/10.1037/h0029692>
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Le Bossé, Y. (2003). De l'«habilitation» au «pouvoir d'agir»: vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 16(2), 30–51. <https://doi.org/10.7202/009841ar>
- Leana, C., Appelbaum, E. et Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169–1192. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.47084651>
- Le Blanc, P. M., Demerouti, E. et Bakker, A. B. (2017). How can I shape my job to suit me better? Job crafting for sustainable employees and organisations. Dans N. Chmiel, F. Fraccaroli and M. Sverke (dir.), *An introduction to work and organisational psychology: An international perspective* (p. 48-63). John Wiley & Sons, Ltd.
- Leclerc, J.-S. (2018). L'apport de la santé psychologique à la performance de tâche et innovante: vérification de mécanismes cognitif, motivationnel et social au sein de divers contextes d'emploi. [Thèse de doctorat, Université de Montréal]. Papyrus. [https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/21161/Leclerc\\_Jean-Simon\\_2018\\_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/21161/Leclerc_Jean-Simon_2018_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Lecomte, J. (2004). Les applications du sentiment d'efficacité personnelle. *Savoirs*, 59–90. <https://doi.org/10.3917/savo.hs01.0059>
- Lee, J. Y., Chen, C. L., Kolokowsky, E., Hong, S., Siegel, J. T. et Donaldson, S. I. (2021). Development and Validation of the Career Crafting Assessment (CCA). *Journal of Career Assessment*, 10690727211002565. <https://doi.org/10.1177/10690727211002565>
- Lee, K. E., Kim, J. H. et Kim, M. J. (2016). Influence of perceived organizational justice on empowerment, organizational commitment and turnover intention in the hospital nurses. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(20), 1–8. <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i20/94702>
- Lee, L., Petter, S., Fayard, D. et Robinson, S. (2011). On the use of partial least squares path modeling in accounting research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(4), 30–328. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2011.05.002>
- Lee, J. Y., Rocco, T. S. et Shuck, B. (2020). What is a resource: Toward a taxonomy of resources for employee engagement. *Human Resource Development Review*, 19(1), 5–38. <https://doi.org/10.1177/1534484319853100>

- Le Moigne, J. (2021). L'étude de la constitution des connaissances valables. Dans J.-L. Le Moigne (dir.), *Les épistémologies constructivistes* (p. 9–17). Presses Universitaires de France.
- Levet, P. (2013). Des risques psychosociaux à la Qualité de Vie au Travail: Équiper les acteurs pour négocier le travail, l'expérience de l'ANACT. *Négociations*, 19, 97–111. <https://doi.org/10.3917/neg.019.0097>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.)*. Harpers.
- Lewin, K., Lippitt, R. et White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Leys, C., Delacre, M., Mora, Y. L., Lakens, D. et Ley, C. (2019). How to classify, detect, and manage univariate and multivariate outliers, with emphasis on pre-registration. *International Review of Social Psychology*, 32(1), 1–10. <https://doi.org/10.5334/irsp.289>
- Leys, C., Ley, C., Klein, O., Bernard, P. et Licata, L. (2013). Detecting outliers: Do not use standard deviation around the mean, use absolute deviation around the median. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(4), 764–766. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.03.013>
- Lichtenthaler, P. W. et Fischbach, A. (2018). Leadership, job crafting, and employee health and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 620–632. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0191>
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. et Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. Dans G. R. Ferris (dir.), *Research in personnel and human resources management*, (vol. 15, p. 47–119). Elsevier Science/JAI Press.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. et Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>
- Lin, M., Ling, Q., Luo, Z. et Wu, X. (2019). Why does empowering leadership occur and matter? A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100556. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100556>
- Liu, M. (1997). La validation des connaissances au cours de la recherche-action. *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 183–196.
- Loriol, M. (2011). Sens et reconnaissance dans le travail. Dans Karakioulafis, C. (dir.), *Traité de sociologie du travail*, Athènes, Aionikos: 43–67
- Loriol, M. (2016). Les dimensions collectives de la qualité de vie au travail. *La Revue des conditions de travail*, (3), 25–32. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01260279/document>
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J. et Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 381–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00267.x>



- Lu, C.-q., Wang, H.-j., Lu, J.-j., Du, D.-y. et Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142–152. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25–36. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>
- Machado, T. (2015). *La prévention des risques psychosociaux. Concepts et méthodologies d'intervention*. Presses Universitaires de Rennes.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. et Podsakoff, N. P. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: integrating new and existing techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293–334.
- Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P. et Hakanen, J. (2016). Work engagement–team performance relationship: shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 772–790. <https://doi.org/10.1111/joop.12154>
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B. et Schaufeli, W. B. (2017). Antecedents of daily team job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 421–433. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1289920>
- Mandal, K. C. (2013, Mai). Concept and Types of Women Empowerment [communication orale]. *International Forum of Teaching & Studies*. [http://americanscholarspress.us/journals/IFST/pdf/IFOTS-2-2013/IFOTS\\_v9\\_n2\\_art3.pdf](http://americanscholarspress.us/journals/IFST/pdf/IFOTS-2-2013/IFOTS_v9_n2_art3.pdf)
- Manz, C. C. et Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers.
- Martin, S. L., Liao, H. et Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372–1395. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0113>
- Mazza, G. L., Enders, C. K. et Ruehlman, L. S. (2015). Addressing item-level missing data: A comparison of proration and full information maximum likelihood estimation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(5), 504–519. <https://doi.org/10.1080/00273171.2015.1068157>
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. et Battaglini, M. A. (1998). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'ÉMMBEP. *Canadian journal of public health*, 89(5), 352–357.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., et Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97–108. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.97>
- Matsuo, M. (2019). Personal growth initiative as a predictor of psychological empowerment: The mediating role of job crafting. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 343–360. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21347>
- Mauno, S., Ruokolainen, M., Kinnunen, U. et De Bloom, J. (2016). Emotional labour and work engagement among nurses: Examining perceived compassion, leadership and work

- ethic as stress buffers. *Journal of Advanced Nursing*, 72(5), 1169–1181. <https://doi.org/10.1111/jan.12906>
- Maynard, M. T., Gilson, L. L. et Mathieu, J. E. (2012). Empowerment–Fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231–1281. <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Mayo, E. (1933). *The Hawthorne experiment. Western electric company*. New York, Macmillan Company.
- McCrae, R. R. et Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise* (Annotated edition). McGraw-Hill Professional.
- McMahon, D. M. (2006). *Happiness: A history*. Grove Press
- Mehmetoglu, M. (2018). Medsem: A Stata package for statistical mediation analysis. *International Journal of Computational Economics and Econometrics*, 8(1), 63–78.
- Mehmetoglu, M. et Venturini, S. (2021). *Structural equation modelling with partial least squares using Stata and R*. CRC Press.
- Mérineau, S., Roberge, V., Savard, Y. P., Najem, J. et Londei-Shortall, J. (2020). Soutien social et bien-être psychologique au travail. *Humain et Organisation*. 6. 18–30.
- Merini, C. et Ponté, P. (2008). La recherche-intervention comme mode d'interrogation des pratiques. *Savoirs*, 16, 77–95. <https://doi.org/10.3917/savo.016.0077>
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, T. et Verhaciac, J. (2004). Auto-efficacité : quelle contribution aux modèles de prédiction de l'exposition aux risques et de la préservation de la santé ?. *Savoirs*, 117–134. <https://doi.org/10.3917/savo.hs01.0117>
- Migneault, P. (2006). *Empowerment : quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?*. [Thèse de doctorat. Université de Montréal].
- Migneault, P., Rousseau, V. et Boudrias, J. S. (2009). L'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus. *European Review of Applied Psychology*, 59(3), 239-252. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2009.02.001>
- Miller, M. L. (2015). *Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerments*. [Thèse de doctorat. Université de Walden]. ScholarWorks. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2362&context=dissertations>
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press, New York.
- Misangyi, V. F., LePine, J. A., Algina, J. et Goeddeke, F., Jr. (2006). The Adequacy of Repeated-Measures Regression for Multilevel Research: Comparisons With Repeated-

- Measures ANOVA, Multivariate Repeated-Measures ANOVA, and Multilevel Modeling Across Various Multilevel Research Designs. *Organizational Research Methods*, 9(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/1094428105283190>
- Molina, Y. (2014). Nouvelle gestion publique et recomposition professionnelle dans le secteur social. *Pensée Plurielle*, 36, 55–66. <https://doi.org/10.3917/pp.036.0055>
- Montani, F., Boudrias, J.-S. et Pigeon, M. (2020). Employee recognition, meaningfulness and behavioural involvement: Test of a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 356–384. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1288153>
- Montani, F., Courcy, F., Giorgi, G. et Boilard, A. (2015). Enhancing nurses' empowerment: the role of supervisors' empowering management practices. *Journal of Advanced nursing*, 71(9), 2129–2141. <https://doi.org/10.1111/jan.12665>
- Morelli, N. et Cunningham, C. J. L. (2012). Not all resources are created equal: COR theory, values, and stress. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 146(4), 393–415. <https://doi.org/10.1080/00223980.2011.650734>
- Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Institut de Recherche Robert-Sauvé en Santé et en Sécurité du Travail (irsst). <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-543.pdf>
- Moscovici S. (1984). *Psychologie sociale*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Mulder, M. (1977). *The daily power game*. Martinus Nijhoff, Leiden.
- Ng, T. W. H. et Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243–268. <https://doi.org/10.1177/1059601107313307>
- Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M. F., Goldberg, M. et Leclerc, A. (2000). Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du déséquilibre efforts/récompenses. *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique*, 48(5), 419–438.
- Nielsen, K. et Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, 26(4), 365–384. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>
- Northouse, P. G. (2004) *Leadership theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ntsame Sima, M., Desrumaux, P. et Boudrias, J. (2013). Bien-être psychologique et motivation autodéterminée chez les enseignants. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 97, 69–87. <https://doi.org/10.3917/cips.097.0069>
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J. et Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447–457. <https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- Oliveira, F., Esteves, E., Marcia Hespanhol, B. et Leny, S. (2015). Psychologie sociale du travail : rencontres entre recherche et intervention. *Bulletin de Psychologie*, 536, 93–104. <https://doi.org/10.3917/bupsy.536.0093>
- Oprea, B. T., Barzin, L., Virgă, D., Iliescu, D. et Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and*

- Paillé, P. (2004a). Recherche-action. Dans A. Mucchielli (dir.), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (2<sup>e</sup> éd.), (p. 223–224). Armand Collin.
- Paillé, P. (2004b). Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(4), 327–339. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2004.10.002>
- Palmer, D. H. (2006). Sources of self-efficacy in a science methods course for primary teacher education students. *Research in Science Education*, 36(4), 337–353. <https://doi.org/10.1007/s11165-005-9007-0>
- Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W. et Joo, B.-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350–367. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2015-0182>
- Park, E. H. et Lee, I. H. (2021). Effects of Organizational Justice on the Job Crafting and Job Engagement of Beauty Workers. *Journal of the Korean Society of Cosmetology*, 27(3), 633–644. <https://doi.org/10.52660/JKSC.2021.27.3.633>
- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W. et Kang, H. (2020). Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships between Job Crafting, Work Engagement, and Adaptive Performance. *Sustainability*, 12(12), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su12124872>
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. et Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416. <https://doi.org/10.1002/job.198>
- Parker, S. K., Bindl, U. K. et Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Pearce, C. L. et Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publication
- Pearce, C. L. et Sims, H. P. (2000). Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership. In *Advances in interdisciplinary studies of work teams*. Emerald Group Publishing Limited.
- Pearce, C. L. et Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Peccei, R. et Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831–857. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00261>
- Peeters, M., van den Heuvel, M. et Demerouti, E. (2017). Sleutelen aan je werk: Effecten van een job crafting interventie voor rijksambtenaren. *Tijdschrift voor HRM*, 8, 1-19.
- Peters, T. (1993). *L'entreprise libérée : libération, management*. Dunod.

- Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. *Marketing Letters*, 11(3), 261–275. <https://doi.org/10.1023/A:1008191211004>
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B. et Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- Petrou, P., Demerouti, E. et Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 470–480. <https://doi.org/10.1037/a0039003>
- Phaneuf, J-É., Pigeon, M. et Boudrias, J.-S. (2010). L'influence des pratiques d'habilitation du supérieur : l'effet modérateur des besoins psychologiques des employés. Dans B. Raveleau et F. Ben Hassel (dir.), *Management humain des organisations : grandeurs et misères de la fonction de dirigeant* (p. 123–141). Éditions L'Harmattan.
- Piasecki, C. et Steiner, D. D. (2019). La justice organisationnelle comme levier pour promouvoir la qualité de vie au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(2), 116–126. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2019.02.002>
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. et Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623. <https://doi.org/10.1002/job.650>
- Pigeon, M., Longpré, P. et Boudrias, J. S. (2015). L'habilitation comportementale se différencie-t-elle des concepts d'innovation, de citoyenneté organisationnelle et d'autogestion?. *Psychologie du travail et des Organisations*, 21(1), 5–22. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30016-4](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30016-4)
- Pigeon, M., Montani, F. et Boudrias, J.-S. (2017). How do empowering conditions lead to empowered behaviours? Test of a mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 357–372. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2016-0292>
- Pituch, K. A. et Stevens, J. (2016). *Applied multivariate statistics for the social sciences: analyses with SAS and IBM's SPSS* (6e ed.). Routledge
- Plomp, J., Tims, M., Khapova, S. N., Jansen, P. G. et Bakker, A. B. (2019). Psychological safety, job crafting, and employability: A comparison between permanent and temporary workers. *Frontiers in Psychology*, 10, 974. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00974>
- Pohl, S. et Binard, C. (2014). La qualité de la relation leader/membre et les comportements innovants : le rôle modérateur de la résistance au changement. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20(4), 354–366. [https://doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30022-X](https://doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30022-X)
- Quinn, R. E. et Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–49. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90004-8)
- Rademaker, M. E., Schuberth, F. et Dijkstra, T. K. (2018). Measurement error correlation within blocks of indicators in consistent partial least squares: Issues and remedies. *Internet Research*, 29(3), 448–460. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0525>

- Radstaak, M. et Hennes, A. (2017). Leader-member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1458>
- Rafaeli, A. (1989). When clerks meet customers: A test of variables related to emotional expressions on the job. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 385–393. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.385>
- Rantika, S. D. et Yustina, A. I. (2017). Effects of ethical leadership on employee well-being: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Indonesian Economy and Business: JIEB.*, 32(2), 121–137. <https://doi.org/10.22146/jieb.22333>
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121–148. <https://doi.org/10.1007/BF00919275>
- Raub, S. et Robert, C. (2013). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: Evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136–148. <https://doi.org/10.1177/1938965512457240>
- Renault, E. (2004). Reconnaissance, institutions, injustice. *Revue du MAUSS*, 23(1), 185–195. <https://doi.org/10.3917/rdm.023.0180>
- Rhoades, L. et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robert, N. (2007). Bien-être au travail: une approche centrée sur la cohérence des rôles. *Note scientifique et technique*, INRS, 267, 1–33.
- Roche, P. (2014). Normativité, grande santé et persévérance en son être. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (16-1). <https://doi.org/10.4000/pistes.3469>
- Rofcanin, Y., Berber, A., Koch, S. et Sevinc, L. (2016). Job crafting and i-deals: A study testing the nomological network of proactive behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2695–2726. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091370>
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*. (5<sup>e</sup> éd.). Free Press.
- Rönkkö, M., McIntosh, C. N., Antonakis, J., & Edwards, J. R. (2016). Partial least squares path modeling: Time for some serious second thoughts. *Journal of Operations Management*, 47(1), 9–27. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.05.002>
- Rouat, S. et Sarnin, P. (2013). Prévention des risques psychosociaux au travail et dynamique de maturation: Le processus d'intervention comme opérateur de la transformation et du développement de la coopération. *Activités*, 10(1), 58–72. <https://doi.org/10.4000/activites.548>
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260–273. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00032-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00032-8)
- Rousseau, V., Chiochio, F., Boudrias, J.-S., Aubé, C. et Morin, E. M. (2008). Social interactions at work and psychological health: The role of leader-member exchange and work group integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7), 1755–1777. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00368.x>
- Rousseau, T. et Ruffier, C. (2017). L'entreprise libérée entre libération et délibération: Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat. *Revue Internationale de*

*Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, XXIII, 109–123. <https://doi-org.bibelec.univ-lyon2.fr/10.3917/ripls1.056.0109>

- Roy, M. et Prévost, P. (2013). La recherche-action : origines, caractéristiques et implication de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches Qualitatives*, 32(2), 129–151.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. et Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D. et Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Saint-Michel, S. et Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ?. *GRH*, 1, 13–38. <https://doi.org/10.3917/grh.111.0013>
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K. et Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: A pretest-posttest study. *BMC Psychology*, 4, Article 49. <https://doi.org/10.1186/s40359-016-0157-9>
- Sarnin, P., Bobillier-Chaumon, M., Cuvillier, B. et Grosjean, M. (2012). Intervenir sur les souffrances au travail : acteurs et enjeux dans la durée. *Bulletin de psychologie*, 3(519), 251–261. <https://doi.org/10.3917/bupsy.519.0251>
- Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2011). Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : les apports de la théorie de l'autodétermination. Dans C. Martin-Krumm, C. Tarquinio (dir.), *Traité de psychologie positive* (p. 273–312). De Boeck.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J. et Hair, J. F. (2014). On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on Rigdon (2012). *Long range planning*, 47(3), 154–160. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.02.007>
- Scandura, T. A. et Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- Schaalje, G. B., McBride, J. B. et Fellingham, G. W. (2002). Adequacy of approximations to distributions of test statistics in complex mixed linear models. *Journal of Agricultural, Biological, and Environmental Statistics*, 7(4), 512–524. <https://doi.org/10.1198/108571102726>
- Schafer, J. L. et 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. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Schaufeli, W. B. et Bakker, A. B. (2003). *UWES-Utrecht work engagement scale: test manual. Texte inédit*. Department of Psychology, Utrecht University, Utrecht.
- Schaufeli, W. B. et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. et Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schaufeli, W. B. et Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer et O. Hämmig (dir.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (p. 43–68). Springer Science + Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Schermerhorn, J. R. et Bond, M. H. (1997). Cross-cultural leadership dynamics in collectivism and high power distance settings. *Leadership and Organization Development Journal*, 18(4), 187–193. <https://doi.org/10.1108/01437739710182287>
- Schermuly, C. C., Schermuly, R. A. et Meyer, B. (2011). Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout. *International Journal of Educational Management*, 25(3), 252-264. <https://doi.org/10.1108/09513541111120097>
- Schuberth, F., Henseler, J. et Dijkstra, T. K. (2018). Partial least squares path modeling using ordinal categorical indicators. *Quality & Quantity*, 52(1), 9–35. <https://doi.org/10.1007/s11135-016-0401-7>
- Shams, M., Mei, T. et Adnan, Z. (2021). Nexus between idiosyncratic deals and work engagement via psychological empowerment: A PLS-SEM approach. *Management Science Letters*, 11(2), 689–698. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.037>
- Seibert, S. E., Crant, J. M. et Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. et Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>
- Seibert, S. E., Wang, G. et Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Seligman, M. E. (2008). Positive health. *Applied Psychology*, 57, 3–18. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00351.x>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>



- Simonetto, A. (2012). Formative and reflective models: state of the art. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, 5(3), 452–457. <https://doi.org/10.1285/i20705948v5n3p452>
- Sinclair, R., Boudrias, J.-S. et Lapointe, E. (2014). Les différentes pratiques managériales d’habilitation comme antécédents des dimensions comportementales de l’habilitation. Dans J. Vacherand-Revel, M. Dubois, M.E. Bobillier Chaumon, R. Kouabenan et P. Sarnin (dir.), *Changements organisationnels et technologiques: nouvelles pratiques de travail et innovations managériales* (p. 169–179). L’Harmattan.
- Singh, A. et Rangnekar, S. (2020). Empowering leadership in hospital employees: Effects on goal orientation, job conditions, and employee proactivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1495–1517. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0132>
- Siddiqui, H., Raza, F. et Imran, T. (2017). Psychological Empowerment of University Academicians through Job Crafting in a Challenging Environment. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 7(2), 151–158.
- Sijtsma, K. (2009). On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach’s alpha. *Psychometrika*, 74(1), 107–120. <https://doi.org/10.1007/s11336-008-9101-0>
- Sims, H. P. et Manz, C. C. (1996). *Company of heroes: Unleashing the power of self-leadership*. John Wiley & Sons.
- Slemp, G. R., Kern, M. L. et Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-being*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- SNCF. (2017). Lettre de mission interne.
- SNCF. (2017). Nouvelle relation client : Livret des signatures de service.
- SNCF. (2017). Rapport engagement sociétal d’entreprise : SNCF, une entreprise utile et ouverte.
- Speier, C. et Frese, M. (1997). Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human Performance*, 10(2), 171–192. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_7](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_7)
- Spilke, J., Piepho, H. P. et Hu, X. (2005). Analysis of unbalanced data by mixed linear models using the MIXED procedure of the SAS system. *Journal of Agronomy and Crop Science*, 191(1), 47–54. <https://doi.org/10.1111/j.1439-037X.2004.00120.x>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. Dans J. L. Barling et C. Cooper (dir.), *The Sage handbook of organizational behavior* (p. 54–72). Sage.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. et Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679–704. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90021-0](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90021-0)

- Srivastava, M. et Vyas, R. (2015). Empowering leadership: a study of team leaders et team members. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4), 696–713.
- St-Onge, S., Y. Haines III, V., Aubin, I., Rousseau, C. et Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30, 89–101. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0089>
- Stajkovic, A. D. et Luthans, F. (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 580–590. <https://doi.org/10.5465/3069372>
- StataCorp (2019). *Stata Statistical Software: Release 16*. StataCorp LLC, College Station, Texas: Stata Press.
- Staw, B. M. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, 28(4), 40–53. <https://doi.org/10.2307/41165214>
- Steiner, D. (2016). La justice organisationnelle : perspectives sur la bienveillance professionnelle. Dans J.-L. Bernaud (dir.), *Psychologie de la bienveillance professionnelle: Concepts, modèles et dispositifs* (p. 25–38). Dunod.
- Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5<sup>e</sup> éd.). Allyn & Bacon.
- Tang, G., Chen, Y., van Knippenberg, D. et Yu, B. (2020). Antecedents and consequences of empowering leadership: Leader power distance, leader perception of team capability, and team innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 551–566. <https://doi.org/10.1002/job.2449>
- Tang, S., Zhang, G. et Wang, H-J. (2020). Daily Empowering Leadership and Job Crafting: Examining Moderators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5756. <https://doi.org/10.3390/ijerph17165756>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*. (vol. 46). Sage.
- Ter Doest, L. et De Jonge, J. (2006). Testing causal models of job characteristics and employee well-being: A replication study using cross-lagged structural equation modelling. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 499–507. <https://doi.org/10.1348/096317905X55271>
- Theorell, T., Karasek, R. A. et Eneroth, P. (1990). Job strain variations in relation to plasma testosterone fluctuations in working men—a longitudinal study. *Journal of Internal Medicine*, 227(1), 31–36. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2796.1990.tb00115.x>
- Thomas, E. C., Thomas, K. G. et Du Plessis, M. (2020). An evaluation of job crafting as an intervention aimed at improving work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1–12. <https://dx.doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1703>
- Thomas, K. W. et Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Thun, S. et Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress and Health*, 34(4), 573–581. <https://doi.org/10.1002/smi.2818>
- Tims, M. et Akkermans, J. (2020). Job and career crafting to fulfill individual career pathways. Dans G. Carter, J. Hedge (dir.), *Career pathways—School to retirement and*

- beyond* (p. 165–190). Oxford University Press.  
<http://doi.org/10.1093/oso/9780190907785.003.0010>
- Tims, M. et Bakker, A.B. (2013). *Job design and employee engagement*. Dans C. Truss, R. Delbridge, E. Soane, K. Alfes et A. Shantz (dir.), *Employee engagement in theory and practice* (p. 131–148). Routledge.
- Tims, M., Bakker, A. B. et Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B. et 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>
- Tims, M., Bakker, A. B. et Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy–Performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>
- Tims, M., Bakker, A. B. et Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. et van Rhenen, W. v. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454. <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Tims, M., Derks, D. et Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Tremblay, M. A. et Messervey, D. (2011). The Job Demands-Resources model: Further evidence for the buffering effect of personal resources. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 10–19. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.876>
- Trincado-Munoz, F., Valenzuela-Fernández, L. et Hebles, M. (2019). The role of organizational justice in the customer orientation–performance relationship. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33(2), 277–297. <https://doi.org/10.1108/ARLA-03-2019-0086>
- Trist, E.L. (1959). On socio-technical systems. Dans W.A. Pasmore et J. J. Sherwood (dir.), *Sociotechnical Systems: a Sourcebook* (p. 43–57). University Associates.
- Trope, Y. et Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440–463. <https://doi.org/10.1037/a0018963>
- Tuan, L. T. (2017). HR flexibility and job crafting in public organizations: The roles of knowledge sharing and public service motivation. *Group & Organization Management*, 44, 549–577. <https://doi.org/10.1177/1059601117741818>
- Turban, D. B. et Yan, W. (2016). Relationship of eudaimonia and hedonia with work outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1006–1020. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0271>
- Urien, B., Osca, A. et García-Salmones, L. (2017). Role ambiguity, group cohesion and job satisfaction: A Demands-Resources Model (JD-R) Study from Mexico and

Spain. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 49(2), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.014>

- Vanbelle, E., Van den Broeck, A. et De Witte, H. (2017). Job Crafting: Autonomy and workload as antecedents and the willingness to continue working until retirement age as a positive outcome. *Psihologia Resurselor Umame Revista Asociației de Psihologie Industrială și Organizațională*, 15(1), 25–41.
- Vandevelde-Rougale, A. (2019). Novlangue managériale: (*managerial newspeak – neolengua gerencial*). Dans A. Vandevelde-Rougale (dir.), *Dictionnaire de sociologie clinique* (p. 436–439). Érès. <https://doi-org.bibelec.univ-lyon2.fr/10.3917/eres.vande.2019.01.0436>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. et Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. et Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. Dans J. Houdmont et S. Leka (dir.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (Vol. 1, p. 124–150). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470661550.ch7>
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E. et Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 511–532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- van Knippenberg, D., Giessner, S. R., Sleebos, E. et van Ginkel, W. P. (2021). A motivated information processing perspective on the antecedents of empowering leadership. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(2), 79–89. <https://doi.org/10.1111/jasp.12718>
- Van Wingerden, J., Bakker, A. B. et Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 164–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>
- Van Wingerden, J., Derks, D. et Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- Van Wingerden, J. et Niks, I. M. W. (2017). Construction and validation of the perceived opportunity to craft scale. *Frontiers in Psychology*, 8, Article 573. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00573>
- van Wingerden, J. et Poell, R. F. (2019). Antecedents of Job Crafting Behavior within Organizations: The Role of Personal Resources, Job Resources and Perceived Opportunities to Craft in Employees Proactive Behavior. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 135–154.
- Van Wingerden, J., van der Stoep, J. et Poell, R. F. (2018). Meaningful work and work engagement: The mediating role of perceived opportunity to craft and job crafting behavior. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 1–15. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12635>

- Vandenberghe, C., Bentein, K. et Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47–71. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00029-0)
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. et Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 530–542. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>
- Venturini, S., & Mehmetoglu, M. (2019). plssem: A Stata Package for Structural Equation Modeling with Partial Least Squares. *Journal of Statistical Software*, 88(1), 1–35. <https://doi.org/10.18637/jss.v088.i08>
- Verbeke, G. et Molenberghs, G. (2000). Linear mixed models for longitudinal data. In *Linear mixed models in practice* (p. 63–153). Springer-Verlag.
- Verrier, G. et Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise?: Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Dunod.
- Vézina, M. (1999). Stress et psychodynamique du travail: de nouvelles convergences. *Travailler*, 2, 201–218.
- Vough, H. et Parker, S. K. (2008). Work design research: Still going strong. *Handbook of organizational behavior*. London: Sage Publications.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walsh, M., Dupré, K. et Arnold, K. A. (2014). Processes through which transformational leaders affect employee psychological health. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2), 162–172. <https://doi.org/10.1177/239700221402800109>
- Walk, M. et Handy, F. (2018). Job crafting as reaction to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 349–370. <https://doi.org/10.1177/0021886318777227>
- Wang, H., Demerouti, E. et Bakker, A. B. (2016). A review of job crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters. Dans S. K. Parker et U. K. Bindl (dir.), *Proactivity at work: Making things happen in organizations* (p.77–104). Routledge.
- Wang, H.-J., Demerouti, E., Le Blanc, P. et Lu, C.-Q. (2018). Crafting a job in ‘tough times’: When being proactive is positively related to work attachment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 569–590. <https://doi.org/10.1111/joop.12218>
- Wang, G. et Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & Organization Management*, 34(3), 271–296. <https://doi.org/10.1177/1059601108330089>
- Wang, S. et Liu, Y. (2015). Impact of professional nursing practice environment and psychological empowerment on nurses' work engagement: test of structural equation modelling. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 287–296. <https://doi.org/10.1111/jonm.12124>
- Wang, H.-j., Lu, C.-q. et Siu, O.-l. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249–1258. <https://doi.org/10.1037/a0038330>
- Wang, C. J. et Yang, I. (2021). Why and How Does Empowering Leadership Promote Proactive Work Behavior? An Examination with a Serial Mediation Model among Hotel

- Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2386. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052386>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 193–210. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>
- Waterman, R. H. et Peters, T. J. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* (p. 360). New York: Harper & Row.
- Wood, R. et Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067>
- World Medical Association. (2001). World Medical Association Declaration of Helsinki. Ethical principles for medical research involving human subjects. *Bulletin of the World Health Organization*, 79(4), 373. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/74766>
- Wright, T. A. et Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J. et Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Revue canadienne des sciences du comportement*, 34(3), 146–150. <https://doi.org/10.1037/h0087165>
- Wright, T. A., Bonett, D. G. et Sweeney, D. A. (1993). Mental health and work performance: Results of a longitudinal field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(4), 277–284. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1993.tb00539.x>
- Wright, T. A. et Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burn-out. *Journal of Business and Management*, 9, 389–406. <http://gebre.nccu.edu.tw/JBM/pdf/volume/0904/0904-389-406.pdf>
- Wrzesniewski, A. et Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. et Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. et Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xin, X., Cai, W., Zhou, W., Baroudi, S. E. et Khapova, S. N. (2020). How can job crafting be reproduced? Examining the trickle-down effect of job crafting from leaders to employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030894>
- Xu, X., Jiang, L. et Wang, H. J. (2019). How to build your team for innovation? A cross-level mediation model of team personality, team climate for innovation, creativity, and job crafting. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 848–872. <https://doi.org/10.1111/joop.12277>

- Yazdi, A. M. T. et Mustamil, N. (2015). Empowerment potential: Big-Five personality traits and psychological empowerment. *International Business and Management*, 11(3), 62–69.
- Yoo, J. (2017). Customer power and frontline employee voice behavior: Mediating roles of psychological empowerment. *European Journal of Marketing*, 51(1), 238–256. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2015-0477>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5<sup>e</sup> éd), Prentice-Hall.
- Zampetakis, L. A. (2021). Does an overall job crafting dimension exist? A multidimensional item response theory analysis. *European Journal of Psychological Assessment*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000638>
- Zecca, G., Györkös, C., Becker, J., Massoudi, K., de Bruin, G. P. et Rossier, J. (2015). Validation of the French Utrecht Work Engagement Scale and its relationship with personality traits and impulsivity. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 65(1), 19–28. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.10.003>
- Zhang, X. et Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zhang, F. et Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. et Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>
- Zhou, H. et Chen, J. (2021). How Does Psychological Empowerment Prevent Emotional Exhaustion? Psychological Safety and Organizational Embeddedness as Mediators. *Frontiers in Psychology*, 12, 546687–546687. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.546687>
- Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E. et Cortese, C. G. (2019). The nature of job crafting: Positive and negative relations with job satisfaction and work-family conflict. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1176. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071176>

# Annexes

<i>Annexe 1. Étude 1 – Formulaire de consentement éclairé .....</i>	<i>ii</i>
<i>Annexe 2. Étude 1 – Guide d’entretien semi-directif .....</i>	<i>iii</i>
<i>Annexe 3. Étude 1 – Caractéristiques des participants et conditions de réalisation des entretiens .....</i>	<i>v</i>
<i>Annexe 4. Étude 1 – Extraits de l’entretien Manager 6 .....</i>	<i>vi</i>
<i>Annexe 5. Étude 1 – Extrait de l’entretien Agent 2 .....</i>	<i>ix</i>
<i>Annexe 6. Étude 1 – Extrait de l’entretien Manager 14 .....</i>	<i>xi</i>
<i>Annexe 7. Étude 2 et 3 – Consignes et items des questionnaires .....</i>	<i>xii</i>
<i>Annexe 8. Étude 3 – Traduction des items de l’échelle de job crafting .....</i>	<i>xx</i>
<i>Annexe 9. Étude 4 : Affiche de présentation de la démarche d’enquête par questionnaire .....</i>	<i>xxii</i>
<i>Annexe 10. Étude 4 : Affiche de début d’enquête .....</i>	<i>xxiii</i>
<i>Annexe 11. Étude 4 : Questionnaire .....</i>	<i>xxiv</i>
<i>Annexe 12. Étude 4 : Restitution par infographie .....</i>	<i>xxxv</i>
<i>Annexe 13. Étude 5 : Kit de communication donné aux managers .....</i>	<i>xxxix</i>
<i>Annexe 14. Étude 5 : Formulaire de consentement libre et éclairé .....</i>	<i>xl</i>
<i>Annexe 15. Étude 5 : Questionnaire de l’étude 5 .....</i>	<i>xli</i>
<i>Annexe 16. Étude 5 : Support pour identifier les Exigences et des ressources .....</i>	<i>xliv</i>
<i>Annexe 17. Étude 5 : Support pour préparer les plans personnalisés .....</i>	<i>xlvi</i>
<i>Annexe 18. Étude 5 : Questionnaire d’évaluation de la formation-action .....</i>	<i>xlvii</i>
<i>Annexe 19. CV - Portfolio .....</i>	<i>xlviii</i>



# Annexe 1. Étude 1 – Formulaire de consentement éclairé



## Formulaire de consentement libre et éclairé

En signant ce formulaire, je soussigné .....déclare que je consens librement à participer à un entretien individuel réalisé par Matthis Ravelonarivo, doctorant en psychologie du travail et des organisations à l'université Lyon 2 dans le cadre de ses recherches doctorales réalisées à SNCF – ESV TGV Rhône-Alpes.

M. RAVELONARIVO  
Université Lyon 2 – Laboratoire GREPS (EA 4163)  
[Matthis.ravelonarivo@univ-lyon2.fr](mailto:Matthis.ravelonarivo@univ-lyon2.fr)

**Engagement de l'investigateur principal** : en tant qu'investigateur principal, il s'engage à mener cette recherche selon les dispositions éthiques et déontologiques, à protéger l'intégrité physique, psychologique et sociale des personnes tout au long de la recherche et à assurer la confidentialité des informations recueillies.

**Liberté du participant** : le consentement pour poursuivre la recherche peut être retiré à tout moment sans donner de raison et sans encourir aucune responsabilité ni conséquence. Les réponses aux questions ont un caractère facultatif et le défaut de réponse n'aura aucune conséquence pour le sujet.

**Information du participant** : le participant a la possibilité d'obtenir des informations supplémentaires concernant cette étude auprès de l'investigateur principal, et ce dans les limites des contraintes du plan de recherche.

**Confidentialité des informations** : toutes les informations concernant les participants seront conservées de façon anonyme et confidentielle. Le traitement informatique n'est pas nominatif, il n'entre pas de ce fait dans la loi Informatique et Liberté (le droit d'accès et de rectification n'est pas recevable). Cette recherche n'ayant qu'un caractère psychologique, elle n'entre pas de ce fait dans la loi Huriet-Sérusclat concernant la protection des personnes dans la recherche bio-médicale. La transmission des informations concernant le participant pour l'expertise ou pour la publication scientifique sera elle aussi anonyme.

**Déontologie et éthique** : le promoteur et l'investigateur principal s'engagent à préserver absolument la confidentialité et le secret professionnel pour toutes les informations concernant le participant (titre I, articles 1,3,5 et 6 et titre II, articles 3, 9 et 20 du code de déontologie des psychologues, France).

Après avoir discuté librement et obtenu réponse à toutes mes questions, j'accepte de participer à cette étude. Mon consentement ne décharge pas les organisateurs de la recherche de leurs responsabilités. Je conserve tous mes droits garantis par la loi.

**J'autorise l'investigateur principal à enregistrer l'entretien individuel :**

oui       non

Fait à.....le.....en 2 exemplaires

Signatures :  
Le participant

L'investigateur principal

# Annexe 2. Étude 1 – Guide d’entretien semi-directif

Ce guide a été construit grâce aux premiers résultats issus des 12 entretiens non directs dont le guide est présenté dans l’étude 1.



Nomenclature des thèmes du guide d'entretien		
Partie 1 - Climat de travail perçu		
Question principale : Quel regard portez-vous sur le climat dans votre unité / équipe ?		
Thème	Agent de terrain	Manager (DPX/DUO)
<b>Autonomie</b>	Vous considérez-vous autonome dans votre travail ? Considérez-vous votre manager ou les membres de votre équipe autonomes ? Qu'est-ce qui vous semble nécessaire pour que vous, vos collègues ou managers puissiez accomplir leur travail de manière autonome ?	Vous considérez-vous autonome dans votre travail ? Considérez-vous vos agents autonomes ? Qu'est-ce qui vous semble nécessaire pour que vous ou vos agents puissiez accomplir le travail de façon autonome ?
<b>Contrôle / Prise d'initiative</b>	De manière générale, avez-vous la possibilité de prendre des initiatives ou d'innover dans votre travail ? Quels sont vos modes de coopération et de prise de décision dans l'équipe ?	De manière générale, avez-vous la possibilité de prendre des initiatives ou d'innover dans votre travail ? Donnez-vous la possibilité à vos agents de prendre des initiatives et d'innover ? Quels sont les modes de coopération et de prise de décision dans l'équipe ?
<b>Soutien social</b>	Vous sentez-vous soutenu socialement par vos collègues ou votre manager ?	Vous sentez-vous soutenu socialement dans votre travail ? Avez-vous le sentiment de soutenir vos équipes ?
<b>Respect / Équité</b>	Vous sentez-vous traité avec respect dans votre travail par vos collègues ou votre manager ?	Vous sentez-vous traité avec respect par vos agents ? Évoluez-vous dans un climat équitable ?
<b>Considération / Reconnaissance</b>	Votre travail est-il reconnu et apprécié ?	Votre travail est-il reconnu et apprécié ? Pensez-vous reconnaître et apprécier le travail de vos collaborateurs ?
<b>Confiance / Méfiance</b>	Pensez-vous que les membres de votre équipe se font confiance ? Et avec le manager ?	Pensez-vous que les membres de l'équipe se font confiance ? Ont-ils confiance en vous ? Avez-vous confiance en eux ?
<b>Comportements interpersonnels</b>	<b>Bienveillance / Empathie</b>	
	Avez-vous le sentiment d'évoluer dans un climat de bienveillance et d'empathie ?	Avez-vous le sentiment d'évoluer dans un climat de bienveillance et d'empathie ?
	<b>Coopération / Communication</b>	
	Est-ce que selon vous la communication avec votre manager ou avec vos collègues est adaptée ?	Est-ce que selon vous, la communication avec vos agents est adaptée ? Comment percevez-vous la communication entre vos agents ?

Esprit et cohésion d'équipe		
	Avez-vous le sentiment d'avoir un collectif de travail ? Comment percevez-vous son fonctionnement et son esprit ?	Avez-vous le sentiment d'avoir un collectif de travail ? Comment percevez-vous son fonctionnement et son esprit ?
Savoir-vivre		
	Selon-vous, les règles de savoir-être et savoir-vivre sont-elles respectées ?	Selon-vous, les règles de savoir-être et savoir-vivre sont-elles respectées ?
Partie 2 - Structure de l'organisation		
<b>Objectifs / Evaluation</b>	Avez-vous des objectifs annuels ? Participez-vous à l'élaboration de ces objectifs ? Comment sont-ils évalués et par qui ?	Avez-vous des objectifs annuels ? Participez-vous à l'élaboration de ces objectifs ? Comment sont-ils évalués et par qui ?
<b>Formation / développement</b>	Eprouvez-vous des difficultés ou des facilités pour vous adapter rapidement aux différents changements dans l'entreprise ?	Eprouvez-vous des difficultés ou des facilités pour vous adapter rapidement aux différents changements dans l'entreprise ?
<b>Primes récompense et rémunération</b>	Sur quels critères sont calculés la rémunérations ? Pouvez-vous m'expliquer le fonctionnement des systèmes de primes, de gratification et de sanction ?	Sur quels critères sont calculés la rémunérations ? Pouvez-vous m'expliquer le fonctionnement des systèmes de primes, de gratification et de sanction ?
<b>Stratégie et communication d'entreprise</b>	Avez-vous connaissance des perspectives stratégiques de l'entreprise ? L'entreprise communique-t-elle sur son orientation stratégique ? Arrivez-vous à vous projeter dans votre métier dans 5 ans ? Quand vous pensez à l'avenir à la SNCF, êtes-vous plutôt confiant ou plutôt inquiet ?	Avez-vous connaissance des perspectives stratégiques de l'entreprise ? L'entreprise communique-t-elle sur son orientation stratégique ? Arrivez-vous à vous projeter dans votre métier dans 5 ans ? Quand vous pensez à l'avenir à la SNCF, êtes-vous plutôt confiant ou plutôt inquiet ?

# Annexe 3. Étude 1 – Caractéristiques des participants et conditions de réalisation des entretiens

Nom	Genre	Tranche d'âge	Périmètre métier	Enregistrement
Agent 1	F	30-39	Commercialisation	Oui
Agent 2	M	40-49	Escale	Oui
Agent 3	F	50-59	Commercialisation	Non
Agent 4	F	50-59	Train	Non
Agent 5	F	40-49	Commercialisation	Non
Agent 6	M	50-59	Commercialisation	Oui
Agent 7	F	50-59	Commercialisation	Oui
Agent 8	F	30-39	Commercialisation	Oui
Agent 9	M	40-49	Commercialisation	Non
Agent 10	F	40-49	Commercialisation	Non
Agent 11	F	40-49	RCAD	Non
Agent 12	F	30-39	RCAD	Non
Agent 13	M	30-39	RCAD	Non
Agent 14	M	20-29	Commercialisation	Non
Agent 15	F	40-49	RCAD	Non
Agent 16	M	30-39	RCAD	Non
Agent 17	F	40-49	RCAD	Non
Agent 18	M	50-59	Commercialisation	Non
Manager 1	F	40-49	Train	Oui
Manager 2	F	40-49	Commercialisation	Oui
Manager 3	F	40-49	Train	Oui
Manager 4	F	40-49	Train	Non
Manager 5	M	30-39	Escale	Oui
Manager 6	F	30-39	Escale	Oui
Manager 7	F	40-49	Commercialisation	Oui
Manager 8	F	40-49	Train	Non
Manager 9	M	40-49	Intermétier	Oui
Manager 10	F	40-46	Commercialisation	Oui
Manager 11	F	50-59	Escale	Oui
Manager 12	M	40-49	Train	Oui
Manager 13	F	30-39	Train	Oui
Manager 14	M	40-49	Train	Oui
Manager 15	F	40-49	RCAD	Non
Manager 16	F	40-47	Commercialisation	Non
Cadre fonctionnel 1	F	40-49	Pôle support	Non
Cadre fonctionnel 2	F	30-39	Train	Oui

# Annexe 4. Étude 1 – Extraits de l'entretien Manager 6

## Extrait 1 :

I : Entre nous tu vois c'est il n'y a pas de discussion. Donc on laisse tomber c'est pour ça que nous on travaille chacune de notre côté. Alors on essaye d'amener par exemple je les invite au resto et tout ça... On faisait des cafés, il n'y a rien à apporter rien n'a non c'est comme ça que je fonctionne vous vous fonctionnez différemment donc voilà ça ne m'apporte rien. Elles n'ont pas cette notion, mais aussi alors je ne sais pas peut-être à un décalage d'âge parce que [Nom] et [Nom] ont plus de 50 ans et moi je vais en avoir 40 tu vois des fois je me dis, mais quand même je ne sais pas si c'est la différence d'âge j'arrive tu vois moi j'adore travailler en équipe. Elles n'ont jamais travaillé en équipe tu vois et j'ai voulu un peu pas imposer, mais je l'ai dit qui que ça peut nous amener de travailler ensemble donc ça a marché un petit peu, mais non après ça c'est ça revient tout de suite au début donc j'ai laissé l'affaire. Et ma qualité de vie au travail bah parfois je n'ai pas le goût d'y aller quoi. Je vais te dire.

### C : Hum

I : Tu sais que tu vas aller au conflit, tu travailles toute seule. Tu ne va même pas boire un café avec ta collègue le matin c'est bonjour au revoir. On a quand même des journées très dures avec les agents et des fois on aimerait bah moi j'aimerais en parler pas besoin d'aller appeler le psy ou voilà. D'en parler à ma collègue tiens bah écoute quand je rencontre ça que tu l'as déjà rencontré comment tu as pu le résoudre voilà moi je me nourris de ça aussi, ce n'est pas un sentiment de rabaissement tu sais moi je je veux c'est est-ce que tu as déjà rencontré et en fait on ne peut pas heu on peut pas le faire ici. Alors que quand j'étais [Nom de poste] des fois on s'entendait plus ou moins, ce n'était pas de bons amis, mais on pouvait discuter.

## Extrait 2 :

### C : De quoi tu aurais besoin pour être plus à l'aise dans ton travail ?

I : Coaching. C'est tout à l'oral, nous entraîner à l'oral. C'est bien nous donner beaucoup de formation et tout ça, mais des fois nous coacher nous dire bah voilà telle situation comment. Voilà nous exercer.

### C : Vous exercer...

I : Tu vois par exemple la communication non violente on moi j'essaye de m'entraîner, mais on n'a pas trop le temps donc euh bah voilà on vous fait une formation, mais voilà un suivi derrière. Par exemple le DUO il prend la main ou même quelqu'un d'autre tu vois j'ai essayé, mais avec quelqu'un qui dise bah voilà pas besoin, mais 2 heures, une fois par semaine ou tous les 15 jours et bon on s'entraîne sur ça. Nous on n'a pas le temps, on est débordé si tu

veux, mais si on dit un créneau aller on fait comme ci, comme ça. Avoir un suivi en fait ils donnent une formation, allez ils l'ont eu point barre, c'est bon. Elles savent faire. C'est impossible si tu ne t'entraînes pas. Ouais vraiment c'est le truc on nous donne les moyens. Elle était très très bien, mais voilà la prochaine formation pour s'entraîner elle est en septembre. Tu vois on nous donne les moyens, mais ça serait bien de faire des suivis... Et à voir et ben voilà il me faut de bonne RUO, réunion d'UO. Quoique je n'ai pas honte de dire un DUO compétent.

### **C : Un DUO compétent ?**

I : Bah qu'on ait des RUO si tu veux puis le début d'année on n'en a pas eu euh c'est bien d'avoir en RUO on en a eu une... des informations descendantes tu veux sur l'actualité. Moi je sais lire, j'ai l'intranet euh on reçoit des mails moi ce que j'ai envie c'est un suivi des agents voilà de tout de notre travail et pas l'avoir une fois dans l'année pendant notre entretien. Savoir voilà les suivis on a plein de projets on a aucun suivi. Eux ils arrivent les informations de l'AXE tu sais leurs informations que tu reçois par mail et bah ils te le balacent. Bah ça, je sais. Je n'ai pas besoin de ça, je sais lire, j'ai besoin d'un suivi. Comment on peut y aller. Nous demander nos craintes voilà est-ce qu'on a tout pour réussir et si tu veux en fait on est libre, mais laissé libre en autonome voilà le sujet de l'AXE voilà débrouillez-vous. Et quand on dit bah nous on vient frapper parce qu'on n'en peut plus on vient frapper à la porte. Bah ah c'est comme ça, c'est le boulot. Voilà beaucoup plus de suivi.

## **Extrait 3 :**

### **Je vais revenir sur un point. Tu as dit que tu avais l'impression qu'ils ne te faisaient pas confiance ?**

I : Pour les 701<sup>43</sup> tu vois pour les agents des fois ils disent oui euh euh tu es sûr qu'il t'a dit ça ? Bah ouais je ne suis pas une mytho. Ouais il a dit ça... aux agents aussi. Ils ne font pas confiance sur quel sujet euh j'en ai tellement... c'est tu vois là vendredi euh vendredi j'ai euh j'étais j'ai remplacé un agent qui était gréviste, tu as [Nom] qui arrive et qui me dit oui euh il y a un CDD sénior qui arrive, il faut que tu t'en occupes je dis ah bon ? Il m'a dit oui il faut que tu fasses son tout son planning de formation. J'ai... déjà je ne savais pas qu'il y en avait un. Il me dit bah je te le dis, il faut le faire et tout ça. Donc je le fais, mais basiquement tu en une soirée tu vois mes collègues n'étaient pas là moi je travaille quand même je leur dis bah voilà on a un nouveau qui veut être sa DPX. C'est tout ça. Les formations est-ce que ça vous va ? Quand même j'essaye et si tu veux je reçois un mail ni bonjour ni rien, je t'ai demandé de faire le planning heu, il n'y a rien de noté, c'est un planning simple qui va être sa DPX ? Tu vois ? Pour qui, pour qui tu me prends ? Alors j'ai envoyé une copie à ma collègue plus à mon chef dire bonjour [Nom] euh euh j'ai été averti à la dernière minute j'ai dit un truc comme ça je devrais peut-être terminer j'ai fait le plus possible j'attendais de travailler en équipe avec ma collègue style tu sais ? Ouais c'est des sujets comme ça par exemple si tu

---

<sup>43</sup> Les « 701 » sont des « demandes d'explications ». Il s'agit du premier échelon de sanction à la SNCF.

veux ce n'est pas faire confiance, mais ce n'est pas de la confiance, c'est style ouais on est des qualif E ou F, mais eux ils sont G. Ils rabaissent.

**C : Tu as l'impression qu'ils te rabaissent ?**

I : Oui. Ah bah ça complètement. Ah, mais bien sûr. Ah ça c'est voilà c'est... pas de la confiance, parce qu'ils nous bloquent tout je veux dire tous les sujets voilà on ne peut pas... Ils aiment leur position. Ah oui oui. Ah ça c'est sûr hein. Un jour tu vois il est allé voir mes [nom de l'équipe] et mes [nom de l'autre équipe]. Ils faisaient des des prises en charge situation perturbée. Il a monté un truc avec eux je n'étais même pas au courant. Tu as mon agent qui me dit euh bah [Nom] nous a dit de faire ça donc tiens donc je ne suis pas au courant. J'envoie un petit mail, mais tu vois : bonjour [Nom] ... j'ai dit tu as parlé de ça avec mes agents j'aurais aimé être au courant pour la prochaine fois que tu me mettes dans la boucle. Mais ce n'est pas méchant olala il m'a appelé j'ai cru j'allais ... Il m'a dit j'ai le droit de faire ce que je veux. J'ai dit, mais je n'ai pas dit que tu n'avais pas le droit, juste me mettre au courant. C'est quand même mes agents et quand j'arrive qui me demandent on doit faire ça ? Que je ne suis pas au courant. Ah mets-toi à ma place c'est tout. Et voilà et après je lui parlais plus parce qu'il m'avait saoulé. Si tu veux au bout d'un moment ici. Oui bah c'est bon oui euh donc c'est bonjour voilà. Alors un jour il m'a dit oui je me suis peut-être laissé emporter. Bah je lui dis bah non, mais heu je lui dis, moi je te parlerais comme ça et je pense que tu le prendrais mal. Il me dit, mais je l'ai mal pris parce que quand même vu ma situation j'ai le droit de faire des trucs avec les agents. Je dis, mais bien sûr ce n'est pas le sujet, mais tenez-nous au courant. Sinon tu me dis d'aller voir ailleurs et tu t'occupes de tous les agents. Je lui ai dit au bout d'un moment. Bah c'est juste ça. Ils se sentent ... Ou un jour il me dit voilà il faut il faut tenir ton chantier bah tu travailles ce week-end. Je lui dis, mais comment ça je travaille. Je lui dis, mais je pars en vacances et bah tu... par téléphone. C'est comme ça d'être DPX il m'a dit. Tu vois. Mais voilà ouais c'est un ressenti ouais ici voilà y en a certaines personnes, il n'y a pas de travail en équipe tu vois on est escales 26 et 27. C'est heu...rien il n'y a pas d'équipe et eux ils ne font rien pour entretenir tout ça. De toute façon avec la fusion ça se casse toute la figure donc toute façon on sait très bien qu'il n'y aura pas de... C'est fait exprès on dirait tu vois tu vois j'en ai discuté avec [Nom] là parce que je vais partir à [Nom de service]. Euh je ne sais même pas si mon poste sera remplacé. Tu vois on voit que la vente prend tout. Donc en fait j'ai l'impression qu'ils font tout exprès pour que ça se casse la gueule. On a l'impression là on revient là ouais que c'est fait exprès. Mais bon le plus important c'est avoir du temps. Tu vois on a aussi c'est comme partout c'est qu'on a très peu de temps on doit toujours se dépêcher c'est toujours à la va vite et donc tu as une info le lundi et le mardi il faut mettre en œuvre c'est beaucoup ça.

# Annexe 5. Étude 1 – Extrait de l'entretien Agent 2

**C : dans ton travail au quotidien, qu'est-ce qui te gêne le plus pour faire du bon travail ?**

I: euh la multiplicité des décisionnaires. Euh le manque de relations entre ces décisionnaires. Pour certains pas tous bien évidemment, mais surtout je pense que c'est surtout au niveau du COP TER, le manque de prise en compte de nos des solutions pertinentes proposées in situ. Et écarté écarté dans un bureau. Des fois c'est évident qu'il faut faire ça... Bah non. Ou alors le manque d'explication on ne le fait pas parce que d'autres d'autres trucs, mais voilà c'est ça ouais puis en journée soit il n'y a pas assez de personnel soit il y a trop de missions quoi.... Pour le même poste à Perrache ils sont trois non enfin ils sont 2 toute la journée nous on est tout seul. À Dijon enfin en Bourgogne ils sont 2. Il y en a un qui fait le nord, l'autre qui fait le sud. Nous on est tout seul après on le fait. Voilà, mais au COP TER pour faire le même boulot que nous... 1 ils sont qualif E, de toute façon on a affaire qu'à des maîtrises où cadres et nous on est que qualif D. Le positionnement est de toute façon compliqué... Quand on a dit au COP heu au COS à Paris nos missions ils nous ont regardé avec des yeux comme ça ils nous ont dit, mais vous êtes 2 pour la journée ? Ah non on est tout seul. Mais vous êtes quelle qualif ? On est qualif D. Ils ont dit non, mais c'est n'importe quoi. Les GIV sont qualif E au TER alors qu'il y a 4 fois moins de boulot que nous quoi. Et la responsabilité quelque part. Ils gèrent une ligne. Ils appuient sur un bouton. Non, mais c'est vrai. Ils mettent à jour l'information. Ok d'accord je mets l'information. C'est répercuté sur toute la ligne. Bah c'est quoi le boulot plus que d'informer une gare ? Il n'y en a pas. Ce n'est pas c'est pas énorme. S'ils ont le plus d'appeler KISIO machin. Décisionnaire ok les décisions qu'ils prennent. Qu'est-ce que c'est les décisions qu'ils prennent ? Quand on leur demande ce qu'on fait des gens ? Parce que nous, bien évidemment on n'a pas de pouvoir décisionnaire. Donc on sait très bien ce qu'il faut faire aussi hein on on connaît la réponse. Mais on ne peut pas la prendre. Donc on appelle les GIV. Les GIV eux qui sont censés prendre la décision parce qu'eux sont qualif E maîtrise. Qu'est-ce qu'ils font ? Attends bouge pas je demande. Ils demandent au permanent voyageur. Leur supérieur qui doit être H ou G. À quoi tu sers mec ? Moi la réponse je la connais quoi et même des fois on leur dit ce qu'il faut faire parce qu'ils sont... ils sont paumés. Ils recrutent des CDD donc formés à l'arrache, ça aussi il y a un problème au niveau au niveau compétences. Ils préfèrent prendre des CDD plutôt que de nommer des mecs compétents dans le post qui sont peut-être D. Ok ou C et qui peuvent être excellent, connaître leur travail, mérité 100 fois d'être sur un poste comme ça avec les connaissances, les capacités et le savoir-faire, mais ça ennuie tellement l'entreprise de nommer de nommer un mec qui a toutes les compétences les capacités et le savoir-faire à un poste supérieur de maîtrise. Ou la la la promotion géniale. Maîtrise à la SNCF... Il faut arrêter de un... Ils préfèrent mettre un gars incompetent. C'est peut-être pas que le gars est incompetent, c'est qu'on ne lui a pas donné les compétences attention hein je ne présume pas là-dessus.



Mais de mettre une personne incompétente sur ce poste... Plutôt que de mettre un gars qui est sous-qualifié. De le régulariser à la qualification pour qu'il fasse du bon boulot. Ce n'est pas hallucinant ça ? Quand ils ont des ... Parce que donc ces GIV, ils en cherchent à fond... Personne ne veut y aller. Moi je dis, mais j'y vais je vous le fais le boulot. Je le fais à Part-Dieu, je peux le faire là. Ah bah ouais, mais non tu es qualif D, tu n'es pas qualif E... Ouais d'accord et ? Bah tu ne peux pas. Bah pourquoi je ne peux pas ? Bah met en place un truc fait un machin. Alors qu'ils savent très bien que le boulot c'est le même. Je le fais là, je le fais là-bas... Heu c'est la même chose et ils auront des gens compétents. Comme tous mes collègues qui sont là. Pourquoi pas... Heu pourquoi pas. Il y en a qui préféreraient rester ici. D'autres qui préféreraient aller aux GIV. Voilà... Mais c'est quoi l'important ? C'est que le boulot soit fait et bien ? Mettre les bonnes personnes aux bonnes places ? Ou alors, respecter la qualif de gnagni de gnagna de bidule ? Dans une entreprise normale, normalement constituée, on met les bonnes personnes aux bonnes places et ce n'est pas une question de diplôme. Ça, c'est 100% français. Dans le monde anglo-saxon, on est beaucoup plus pragmatique. Tu es bon, tu occupes le poste et tu évolues. Tu n'es pas bon ? Tu as quoi toi comme diplôme ? Ouais, mais non tu n'es pas bon. Hop tu vires. Le pragmatisme anglo-saxon marche comme ça. En France, tu as un diplôme, tu rentres dans la case. Enfin surtout. La SNCF c'est comme ça. Tu as un diplôme... Tu n'es pas bon. Mais tu as un diplôme donc tu as le droit à ça... Tu ne peux même pas revenir en arrière hein. C'est acquis, c'est à toi. Donc tu vas embêter le monde entier, tu vas prendre de mauvaises décisions. Tu vas coûter un argent monstre à cette entreprise parce que tes décisions sont nulles. On ne te demandera pas de compte ou alors on va te déplacer avec une promotion parce que... comme ça tu coûteras un peu moins cher. Il y a des personnes qui sont valables, capables, compétentes qu'on ne nomme pas parce que ... Le frein. Comme le cursus des attachés TS pour passer de E à F. qu'est-ce que c'est que cette débilité énorme. Il faut faire un poste en opérationnel, un poste en fonctionnel heu un poste de management et un poste en opérationnel. Et rester au moins deux ans là-dessus. Mais il y a des gens c'est une catastrophe en management. Ils ne sont pas faits pour ça. Ils mettent un bordel énorme... Parce qu'ils gèrent des gens, mais les gens qu'ils gèrent ils ont un travail à faire. S'ils ne sont pas bien parce que leur DPX n'est pas bon heu le boulot est moins bien fait. Pourquoi on oblige ces gens qui ne sont pas bons et qui ne veulent pas faire ? Parce qu'ils ne veulent pas le faire, ce n'est pas leur truc. Ils ne veulent pas faire DPX, mais ils sont obligés de le faire pour passer au grade supérieur. C'est idiot. Ils sont bons en fonctionnel, on les maintient dans un poste en fonctionnel heu... Ils font, je ne sais pas leur machin, leur cursus, leur bidule voilà, mais pourquoi les obliger à faire du management. Ils ne sont pas bons. Et à l'inverse, il y en a qui s'éclatent dans le management. Faire du fonctionnel, ça les saoule, ils s'ennuient, ils ne sont pas bons. Pourquoi les obliger à faire un truc comme ça pour passer pour passer au grade supérieur ? C'est idiot. Tout le monde y perd. De mon point de vue. Je n'ai pas... En tout cas les effets sur le terrain se font sentir quoi.

# Annexe 6. Étude 1 – Extrait de l'entretien Manager 14

**C : Est-ce que tu peux me dire quel regard tu portes sur le climat au travail ?**

I: Par rapport à mes agents ? Ou par rapport aux collaborateurs ?

**C : Les deux.**

I: Bah cette année les climats étaient tendus avec les grèves, avec les tous les mouvements sociaux qu'il y a eu. Le climat je m'entends bien avec eux ça passe, mais ce n'est jamais facile.

**C : Eux ? C'est ?**

I: Les agents, je suis avec les agents. Parce que tu es la direction à leurs yeux, c'est toi qui viens transmettre les messages et faire. Donc eux il y a quand même une petite heu frontière j'ai envie de dire, ou quelquefois c'est un petit malaise qui s'installe parce que, tu restes direction, mais dans l'ensemble heu ...bah cette année ils étaient beaucoup blasés. Pas mal de changements et on a fait pas mal de changements avec maladresse.

**C : Hum**

I: donc on les a pas mal heu... on les fait un peu trop naviguer, yoyo, faites-ci, ne faites pas ça, dites bonjour et souriez alors qu'ils disent bonjour et qu'ils sourient. Nous même je pense manager et direction on a été maladroit sur ça on n'a pas bien accepté le truc et on leur a imposé, on leur a dit de faire des choses qu'ils faisaient déjà. Donc on était très heu ... pas très bon dans notre heu... Fin, je pense, moi je suis arrivé ce n'était pas ... Pas... bah ouais les mecs étaient tous choqués. On va dire bonjour bah ouais on va dire bonjour. En fait ils ont voulu remettre l'accent sur le service et ils ne savaient pas comment s'y prendre donc ils ont présenté les choses ...super maladroitement.

**C : Ils ?**

I : C'est la direction, je n'étais pas encore là et puis même nous et puis j'allais voir : je ne vais pas vous dire bonjour et de sourire vous le faites, on va essayer de trouver d'autres moyens pour que vous soyez plus proactifs ou autres. Ça, ce sont des leviers à prendre, mais hum ouais après il y avait des actions commerciales qui ne sont pas forcément très pertinentes. Mais après que j'ai mené et que je mènerai toujours parce que je suis manager opérationnel. Je ne suis pas forcément en adéquation, j'explique et je dis pourquoi, mais après let's go, on y va. C'est sûr que distribuer des bonbons heu... je ne vois pas la plus-value service et l'excellence qu'on a envie de mettre dedans tu vois. C'est ça que je parle. C'est ça ce climat qui les a rendus heu pendant 25 ans, ils contrôlent, ils font du contrôle, on leur demande d'être des costauds et puis un jour tu as un paquet de bonbons et tu dis bonne Saint-Valentin à tout le monde. Donc ouais ça a été très mal perçu et je peux totalement le comprendre... Aujourd'hui on a l'impression que ça se ressaisit un petit peu. On leur demande moins de ces actions-là, on comprend mieux qu'ils font déjà le travail, qu'il faut juste leur donner les outils, accompagner un peu mieux, mais ça. Ils ont crié aller on stop le contrôle on fait du service. Ça a été un choc émotionnel et en plus aujourd'hui on fait machine arrière donc heu... niveau crédibilité direction. Pas génial.

# Annexe 7. Étude 2 et 3 – Consignes et items des questionnaires

Les études 2 et 3 utilisent, en partie, des outils de mesure similaires. Les consignes de ces deux questionnaires étaient aussi les mêmes. Pour cette raison, pour présentons les consignes et les items utilisés de ces deux études dans la même annexe. Cette annexe est une retranscription du questionnaire envoyé via LimeSurvey.

## Questionnaire d'évaluation de votre contexte psychosocial de travail

*Vous êtes invité(e) à participer à une étude qui a pour objectif de comprendre votre environnement psychosocial de travail.*

Ce questionnaire est composé de plusieurs questions auxquelles vous serez prié(e) de répondre. À la dernière page de ce formulaire, certains renseignements sur votre emploi et sur vous-même vous seront demandés. Ces renseignements serviront à mieux décrire l'échantillon de participants à cette étude. Vous êtes libre de participer, ou non, à cette étude. Votre participation sera très appréciée. La durée de remplissage moyenne est de : 12 minutes.

Vos réponses seront complètement anonymes. Celles-ci feront l'objet d'un traitement statistique. Votre anonymat est garanti. En aucun cas vos réponses ne seront diffusées, partagées ou exposées, mais seront gardées par le chercheur principal en stricte confidentialité.

En cliquant sur le bouton « suivant » en bas de cette page, vous déclarez participer librement à cette étude. Vous avez le droit de quitter ce questionnaire et d'arrêter de le remplir sans préjudice ni justification.

Cette étude est menée dans le cadre de la thèse de doctorat du chercheur principal : Matthis RAVELONARIVO. Pour toutes questions, vous pouvez le contacter à l'adresse suivante : [m.ravelonarivo@univ-lyon2.fr](mailto:m.ravelonarivo@univ-lyon2.fr)

Nous allons commencer.

Merci de participer à cette recherche. Les sections suivantes vont vous proposer de répondre à des items en utilisant les échelles indiquées. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Merci de répondre le plus sincèrement et spontanément possible.

*Cette section vous propose d'évaluer la relation que vous entretenez avec votre responsable. Merci d'utiliser l'échelle indiquée pour répondre à chaque question.*

**(Leadership d'empowerment)**

**Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun d'eux, sélectionnez le chiffre qui reflète le mieux ce que vous pensez vis-à-vis des comportements de votre manager. Merci d'utiliser l'échelle de réponse suivante allant de 1 = jamais à 7 = toujours**

Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

1	2	3	4	5	6	7
Jamais	Rarement	Occasionnellement	Parfois	Assez souvent	Souvent	Toujours

Mon responsable m'informe que je vais devoir prendre des responsabilités	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable me donne du pouvoir	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable me donne autorité sur les problèmes au sein de mon service	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable exprime des attitudes positives à mon sujet en commençant par mentionner les tâches qui m'ont été attribuées	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable m'encourage à prendre des initiatives	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable est concerné par le fait que j'atteigne mes objectifs	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable est impliqué pour que je travaille d'une manière orientée vers les objectifs	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable m'écoute	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable reconnaît mes points forts et mes points faibles	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable m'incite à utiliser mes points forts en cas de besoin	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable transmet une vision positive de l'avenir	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable discute avec moi de nos affaires communes	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable me permet de voir comment il organise son travail	1	2	3	4	5	6	7
Le planning de travail de mon responsable m'est visible	1	2	3	4	5	6	7
Je comprends la façon dont mon responsable organise ses journées de travail	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable me montre comment je peux améliorer ma façon de travailler	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable me guide dans la façon dont je peux faire mon travail de la meilleure façon	1	2	3	4	5	6	7
Mon responsable me parle de sa propre façon d'organiser son travail	1	2	3	4	5	6	7

(LMX)

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun d'eux, sélectionnez le chiffre qui reflète le mieux ce que vous pensez vis-à-vis des comportements de votre manager. Merci d'utiliser l'échelle de réponse allant de 1 à 5. Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

- À quelle fréquence votre supérieur immédiat vous donne-t-il du feedback sur votre travail?

Rarement	Occasionnellement	Quelquefois	Assez souvent	Très souvent
----------	-------------------	-------------	---------------	--------------

- Jusqu'à quel point votre supérieur immédiat comprend les problèmes que vous avez au travail et vos besoins?

Pas du tout	Un peu	Modérément	Pas mal de fois	Beaucoup
-------------	--------	------------	-----------------	----------

- Jusqu'à quel point votre supérieur immédiat reconnaît votre potentiel?

Pas du tout	Un peu	Modérément	Pas mal	Beaucoup
-------------	--------	------------	---------	----------

- Indépendamment de la position hiérarchique de votre supérieur immédiat, quelles sont les chances qu'il (elle) exerce son pouvoir pour vous aider à résoudre les problèmes que vous avez au travail?

Aucune	Petite	Modérées	Grandes	Très grandes
--------	--------	----------	---------	--------------

- Indépendamment de la position hiérarchique de votre supérieur immédiat, quelles sont les chances qu'il (elle) exerce son pouvoir pour vous aider à vous tirer d'affaire si c'était nécessaire?

Aucune	Petite	Modérées	Grandes	Très grandes
--------	--------	----------	---------	--------------

- Avez-vous assez confiance en votre supérieur immédiat pour défendre ses décisions en son absence?

Pas du tout disposé à le faire	Peu disposé à le faire	Neutre	Assez disposé à le faire	Tout à fait disposé à le faire
--------------------------------	------------------------	--------	--------------------------	--------------------------------

- Comment décririez-vous votre relation avec votre supérieur immédiat?

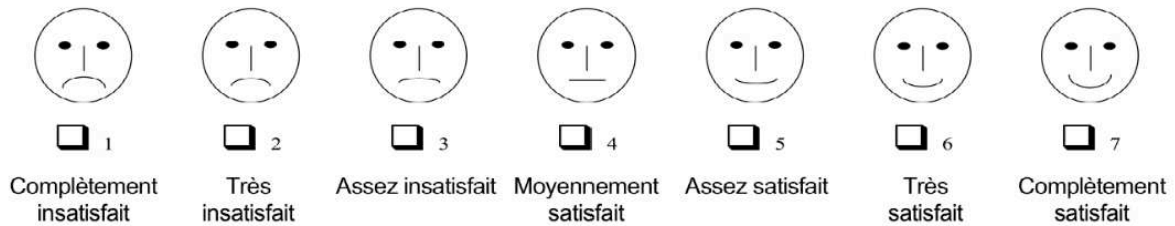
Extrêmement inefficace	Moins bonne que la moyenne	Moyenne	Meilleure que la moyenne	Extrêmement efficace
------------------------	----------------------------	---------	--------------------------	----------------------

Cette section vous propose d'évaluer votre satisfaction au travail. Merci d'utiliser les échelles indiquées pour répondre aux questions

**(Satisfaction au travail)**

**L'énoncé de cette section porte sur votre expérience actuelle au travail. Sélectionnez le chiffre qui reflète le mieux ce que vous pensez.**

- Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) de votre travail en général ?



**Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun d'eux, sélectionnez le chiffre qui reflète le mieux ce que vous pensez en utilisant l'échelle ci-dessous :**

1	2	3	4	5	6	7
Pas du tout d'accord	Assez en désaccord	Un peu en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Un peu d'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord

- Les conditions dans lesquelles je fais mon travail sont excellentes 1 2 3 4 5 6 7
- Je suis satisfait du travail que je fais 1 2 3 4 5 6 7
- Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais retirer de mon travail 1 2 3 4 5 6 7
- Même si je pouvais changer quoi que ce soit à mon travail, je n'y changerais presque rien 1 2 3 4 5 6 7

*Cette section s'intéresse à vos ressentis au travail. Merci d'utiliser les échelles indiquées pour répondre aux questions*

**(Habilitation psychologique)**

**L'énoncé de cette section porte sur votre expérience actuelle au travail. Sélectionnez le chiffre qui reflète le mieux ce que vous pensez.**

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi	1	2	3	4	5
Je me sens tout à fait capable de réaliser les résultats attendus dans mon travail	1	2	3	4	5
Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail	1	2	3	4	5
J'ai beaucoup d'influence dans mon groupe de travail	1	2	3	4	5
Ce que je réalise dans ce travail est très important pour moi	1	2	3	4	5
Je suis sûr de mes compétences pour réaliser de bons résultats au travail	1	2	3	4	5
Je suis assez libre et indépendant dans la réalisation de mon travail	1	2	3	4	5
Je peux influencer les décisions au sein de mon groupe de travail	1	2	3	4	5
Mes activités de travail ont beaucoup d'importance à mes yeux	1	2	3	4	5
J'ai toutes les capacités nécessaires pour atteindre un bon niveau de performance dans mon travail	1	2	3	4	5
Je peux prendre des décisions concernant mon travail de manière autonome	1	2	3	4	5
Je peux influencer l'organisation de mon groupe de travail	1	2	3	4	5

## (Engagement au travail)

**Les affirmations de cette section s'intéressent à vos ressentis en tant qu'individus et à vos comportements. Merci d'utiliser l'échelle indiquée ci-dessous :**

*Cette section à vos comportements au travail. Merci d'utiliser les échelles indiquées pour répondre aux questions.*

1	2	3	4	5
Jamais	Occasionnellement	Parfois	Assez souvent	Toujours

Je déborde d'énergie pour mon travail	1	2	3	4	5
Je suis passionné par mon travail	1	2	3	4	5
Je me sens fort et vigoureux pour faire ce métier	1	2	3	4	5
Je suis littéralement plongé dans mon travail	1	2	3	4	5
Faire ce métier est stimulant	1	2	3	4	5
Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler	1	2	3	4	5
Je suis content lorsque je suis captivé par mon activité	1	2	3	4	5
Je suis fier du travail que je fais	1	2	3	4	5
Je suis complètement absorbé par mon travail	1	2	3	4	5



### (Comportements d'innovation)

**L'énoncé de cette section porte sur votre expérience actuelle au travail. Sélectionnez le chiffre qui reflète le mieux ce que vous pensez.**

1	2	3	4	5
Jamais	Occasionnellement	Parfois	Assez souvent	Toujours

Au travail, au cours du dernier mois, combien de fois il vous est arrivé de...

Développer de nouvelles idées pour régler les difficultés rencontrées	1	2	3	4	5
Mobiliser le support des autres pour des idées innovantes	1	2	3	4	5
Transformer les idées innovantes en applications utiles	1	2	3	4	5
Chercher de nouveaux outils, méthodes ou techniques de travail	1	2	3	4	5
Obtenir l'approbation des autres pour des idées innovantes	1	2	3	4	5
Introduire systématiquement des idées innovantes en milieu de travail	1	2	3	4	5
Produire des solutions originales afin de résoudre des problèmes	1	2	3	4	5
Rendre les membres importants de l'organisation enthousiastes au sujet des idées innovantes	1	2	3	4	5
Évaluer des idées innovantes	1	2	3	4	5

### (Personnalité proactive)

Les affirmations de cette section s'intéressent à vos ressentis en tant qu'individu et à vos comportements. Merci d'utiliser l'échelle indiquée pour indiquer votre degré d'accord.

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes :  
Choisissez la réponse appropriée pour chaque élément :

1	2	3	4	5
Totalement en désaccord	Assez en désaccord	Ni d'accord, ni en désaccord	Assez d'accord	Totalement d'accord

Je suis constamment à l'affût de nouvelles façons d'améliorer ma vie.	1	2	3	4	5
Je me sens poussé à faire la différence dans les groupes auxquels j'appartiens.	1	2	3	4	5
J'ai tendance à laisser les autres prendre l'initiative de lancer de nouveaux projets.	1	2	3	4	5
Partout où j'ai été, j'ai été un puissant facteur de changement constructif.	1	2	3	4	5
J'aime faire face aux difficultés et surmonter les obstacles que peuvent provoquer mes idées.	1	2	3	4	5
Rien n'est plus passionnant pour moi que de voir mes idées se réaliser.	1	2	3	4	5
Si je vois quelque chose que je n'aime pas je le modifie.	1	2	3	4	5
Peu importe la chance si je crois en quelque chose je le réalise.	1	2	3	4	5
J'aime défendre mes idées, même contre l'avis des autres.	1	2	3	4	5
J'excelle à identifier des opportunités.	1	2	3	4	5
Je suis toujours à la recherche de la meilleure façon de faire les choses.	1	2	3	4	5
Si je crois en une idée, aucun obstacle ne m'empêchera de la concrétiser.	1	2	3	4	5
J'aime faire évoluer une situation figée.	1	2	3	4	5
Quand j'ai un problème, je le saisis à bras-le-corps.	1	2	3	4	5
Je suis très doué pour transformer les problèmes en opportunités de changement.	1	2	3	4	5
Je peux repérer une bonne occasion longtemps avant les autres.	1	2	3	4	5
Si je vois quelqu'un en difficulté, je l'aide par tous les moyens possibles.	1	2	3	4	5

Les items de l'échelle de *job crafting* seront présentés dans l'annexe suivante.

# Annexe 8. Étude 3 – Traduction des items de l'échelle de job crafting

N°	Items	Dimensions
1.	J'essaye de développer mes capacités au travail. <i>I try to develop my capabilities.</i>	ISTR 1
2.	J'essaye de me développer professionnellement. <i>I try to develop myself professionally.</i>	ISTR 2
3.	J'essaye d'apprendre de nouvelles choses au travail. <i>I try to learn new things at work.</i>	ISTR 3
4.	Je m'assure d'utiliser pleinement mes capacités. <i>I make sure that I use my capabilities to the fullest.</i>	ISTR 4
5.	Je décide de façon autonome comment je fais les choses au travail. <i>I decide on my own how I do things.</i>	ISTR 5
6.	Je demande à mon responsable* de me « coacher ». <i>I ask my supervisor to coach me.</i>	ISOR 1
7.	Je demande à mon responsable* s'il est satisfait de mon travail. <i>I ask whether my supervisor is satisfied with my work.</i>	ISOR 2
8.	Je prends de l'inspiration chez mon responsable*. <i>I look to my supervisor for inspiration.</i>	ISOR 3
9.	Je demande aux autres de me faire des retours sur les performances au travail. <i>I ask others for feedback on my job performance.</i>	ISOR 4
10.	Je demande conseil à mes collègues. <i>I ask colleagues for advice.</i>	ISOR 5
11.	Lorsqu'un projet intéressant se présente, je propose ma collaboration de manière proactive. <i>When an interesting project comes along, I offer myself proactively as project co-worker.</i>	ICD 1
12.	S'il y'a des nouveautés, je suis un des premiers à en prendre connaissance et à les tester. <i>If there are new developments, I am one of the first to learn about them and try them out.</i>	ICD 2
13.	Quand il n'y a pas grand-chose à faire au travail, je le vois comme une opportunité de commencer de nouveaux projets. <i>When there is not much to do at work, I see it as a chance to start new projects.</i>	ICD 3
14.	J'assume régulièrement des tâches supplémentaires, même si je ne reçois pas de salaire supplémentaire pour cela. <i>I regularly take on extra tasks even though I do not receive extra salary for them.</i>	ICD 4
15.	J'essaye de rendre mon travail plus stimulant en examinant les connexions possibles entre les différents aspects de mon travail. <i>I try to make my work more challenging by examining the underlying relationships between aspects of my job.</i>	ICD 5
16.	Je fais en sorte que mon travail soit mentalement moins intense. <i>I make sure that my work is mentally less intense.</i>	DHD 1
17.	J'essaye de faire en sorte que mon travail soit émotionnellement moins intense. <i>I try to ensure that my work is emotionally less intense.</i>	DHD 2
18.	Je gère mon travail de sorte à minimiser tout contact avec les personnes dont les problèmes m'affectent émotionnellement. <i>I manage my work so that I try to minimize contact with people whose problems affect me emotionally.</i>	DHD 3
19.	J'organise mon travail de sorte à minimiser tout contact avec les personnes dont les attentes sont irréalistes.	DHD 4

*I organize my work so as to minimize contact with people whose expectations are unrealistic.*

20. Je fais en sorte que je n'aie pas à prendre beaucoup de décisions difficiles au travail. DHD 5  
*I try to ensure that I do not have to make many difficult decisions at work.*
21. J'organise mon travail de manière à ne pas avoir à me concentrer trop longtemps. DHD 6  
*I organize my work in such a way to make sure that I do not have to concentrate for too long a period at once.*
- 

*Note.* ISTR = increasing structural job resources. ISOR = increasing social job resources. ICD = increasing challenging job demands. DHD = decreasing hindering job demands. The original items developed by Tims et al. (2012) are presented in italics.\* The French term "responsable" can be adapted according to cultural specificities. It refers to the direct supervisor. Therefore, you can use other terms, for example: « leader » or « superviseur ».

# Annexe 9. Étude 4 : Affiche de présentation de la démarche d'enquête par questionnaire

## Étude en psychologie du travail

### ZOOM SUR VOTRE VÉCU AU TRAVAIL : Qu'avez-vous à dire ?

**Les thèmes**

Les exigences du travail, l'autonomie, les marges de manœuvre que vous avez, les rapports sociaux et les relations de travail, le sens que vous donnez à votre travail, votre pouvoir d'agir dans les situations de travail.

**Enquête par questionnaire**

L'objectif est d'avoir une meilleure perception de votre réalité concernant votre vécu au travail. Le questionnaire est anonyme.

**De février à mars 2020**

**Dans quel contexte ?**

Ce questionnaire a lieu dans le cadre d'une thèse de doctorat. Ce travail de recherche à lieu depuis mars 2018. Ceci est la deuxième phase du projet.

**Et après ?**

- Construire des dispositifs d'intervention;
- Permettre aux employés d'augmenter leur pouvoir d'agir, de gagner en autorité sur le travail.

Ces dispositifs seront en test sur plusieurs équipes de l'ESV

**Responsabilités**

**Matthéo RAVELONARIVO**, doctorant-chercheur (SNCF Mobilités & Université Lyon 2)

**Jean-Christophe FOUCIT** (DET ESV TGV RA)  
**Philippe SANNIN** (Professeur, Université Lyon 2)

**GREPS** Groupe de Recherche en Psychologie Sociale 69 610 - Université Lyon 2

université Lumière LYON 2

**SNCF**

# Annexe 10. Étude 4 : Affiche de début d'enquête



PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

*Campagne d'enquête à partir du 3 février*

TON TRAVAIL,

ON EN PARLE !

*Pouvoir d'agir, contraintes, reconnaissance... Nous avons des questions pour vous !*

Matthis Ravelonarivo  
Doctorant - Chercheur en Psychologie du travail et des organisations

université Lumière LYON 2

INSTITUT DE PSYCHOLOGIE



Scannez-moi !



# Annexe 11. Étude 4 : Questionnaire

Le questionnaire présenté est une retranscription du questionnaire original. Celui-ci ayant été diffusé en ligne via Microsoft Forms.

Vous êtes invité(e) à participer à une étude qui a pour objectif de comprendre comment vous percevez votre travail, vos relations de travail et plus globalement votre environnement de travail.

Ce questionnaire est composé de plusieurs questions auxquelles vous serez prié(e) de répondre en utilisant les modalités de réponses proposées. À la dernière page de ce formulaire, certains renseignements sur votre emploi et sur vous-même vous seront demandés. Ces renseignements serviront à mieux décrire l'échantillon de participants à cette étude. Vous êtes libre de participer, ou non, à cette étude. Votre participation sera très appréciée. En cliquant sur le bouton « suivant » en bas de cette page, vous confirmez participer librement à cette l'étude.

Vos réponses seront complètement anonymes. Celles-ci feront l'objet d'un traitement statistique. Votre anonymat est garanti. En aucun cas vos réponses individuelles ne seront diffusées, partagées ou exposées, mais seront gardées par le chercheur principal en stricte confidentialité.

Cette étude est menée dans le cadre de la thèse de doctorat du chercheur principal : Matthis RAVELONARIVO au sein de l'établissement ESV TGV Rhône-Alpes. Pour toutes questions, vous pouvez le contacter à l'adresse suivante : [matthis.ravelonarivo@sncf.fr](mailto:matthis.ravelonarivo@sncf.fr)

Les résultats seront présentés quelques temps après la fin de l'étude via une infographie et une vidéo complémentaire sur le SharePoint de l'établissement. Si vous souhaitez avoir des informations supplémentaires ou échanger avec le chercheur principal sur ces résultats, vous pourrez le contacter par mail (ci-dessus) ou par téléphone (voir organigramme de l'ESV).

Nous allons commencer.

Merci de participer à cette recherche. Les sections suivantes vont vous proposer de répondre à des items en utilisant les échelles indiquées. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Merci de répondre le plus sincèrement et spontanément possible.

### Partie A – Exigences extrinsèques

#### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun d'eux, sélectionnez le chiffre qui reflète le mieux ce que vous pensez vis-à-vis de votre expérience actuelle au travail en utilisant l'échelle suivante :

1	2	3	4	5
Pas d'accord	D'accord et je ne suis pas du tout perturbé	D'accord et je suis un peu perturbé	D'accord et je suis perturbé	D'accord et je suis très perturbé

- |   |  |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Je suis complètement pressé par le temps à cause d'une forte charge de travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Je suis fréquemment interrompu(e) et dérangé(e) dans mon travail               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | J'ai beaucoup de responsabilités à mon travail                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Je suis souvent contraint(e) à faire des heures supplémentaires                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Mon travail exige des efforts physiques  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Au cours des dernières années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



## Partie B – Exigences psychologiques

### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun d'eux, sélectionnez le chiffre qui reflète le mieux ce que vous pensez vis-à-vis de votre expérience actuelle au travail en utilisant l'échelle suivante :

1	2	3	4
Fortement en désaccord	En désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord

- |    |  |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|
| 7  | Mon travail nécessite que je travaille très rapidement   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8  | Mon travail nécessite que je travaille très durement   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9  | Il m'est demandé une quantité de travail excessive   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | J'ai assez de temps pour effectuer mon travail   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | Je ne reçois pas de demandes contradictoires de la part des autres                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | Mon travail nécessite de longues périodes de concentration   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13 | Ma tâche est souvent interrompue avant que je l'aie terminé, nécessitant de la reprendre plus tard       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | Mon travail est très souvent mouvementé/bousculé   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 | Je suis souvent ralenti dans mon travail parce que je dois attendre que les autres aient terminé le leur | 1 | 2 | 3 | 4 |

## Partie C – Leadership d’empowerment

### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur les perceptions que vous avez sur votre manager. Pour chacun d’eux, sélectionnez le chiffre qui reflète le mieux, selon, la fréquence à laquelle votre supérieur hiérarchique direct adopte les comportements cités ci-dessous.

1	2	3	4	5	6	7
Jamais	Rarement	Occasionnellement	Parfois	Assez souvent	Souvent	Toujours

16	Mon responsable m’informe que je vais devoir prendre des responsabilités	1	2	3	4	5	6	7
17	Mon responsable me donne du pouvoir	1	2	3	4	5	6	7
18	Mon responsable me donne autorité sur les problèmes au sein de mon service	1	2	3	4	5	6	7
19	Mon responsable exprime des attitudes positives à mon sujet en commençant par mentionner les tâches qui m’ont été attribuées	1	2	3	4	5	6	7
20	Mon responsable m’encourage à prendre des initiatives	1	2	3	4	5	6	7
21	Mon responsable est concerné par le fait que j’atteigne mes objectifs	1	2	3	4	5	6	7
22	Mon responsable est impliqué pour que je travaille d’une manière orientée vers les objectifs	1	2	3	4	5	6	7
23	Mon responsable m’écoute	1	2	3	4	5	6	7
24	Mon responsable reconnaît mes points forts et mes points faibles	1	2	3	4	5	6	7
25	Mon responsable m’incite à utiliser mes points forts en cas de besoin	1	2	3	4	5	6	7
26	Mon responsable transmet une vision positive de l’avenir	1	2	3	4	5	6	7
27	Mon responsable discute avec moi de nos affaires communes	1	2	3	4	5	6	7
28	Mon responsable me permet de voir comment il organise son travail	1	2	3	4	5	6	7
29	Le planning de travail de mon responsable m’est visible	1	2	3	4	5	6	7
30	Je comprends la façon dont mon responsable organise ses journées de travail	1	2	3	4	5	6	7
31	Mon responsable me montre comment je peux améliorer ma façon de travailler	1	2	3	4	5	6	7
32	Mon responsable me guide dans la façon dont je peux faire mon travail de la meilleure façon	1	2	3	4	5	6	7
33	Mon responsable me parle de sa propre façon d’organiser son travail	1	2	3	4	5	6	7

## Partie D – Reconnaissance

### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun d’eux, sélectionnez le chiffre qui reflète le mieux ce que vous pensez vis-à-vis de votre expérience actuelle au travail, en suivant l’échelle ci-dessous :

1	2	3	4	5
Pas du tout d’accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d’accord	Tout à fait d’accord

- |    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 34 | Mes supérieurs font preuve de considération à mon égard (salutation, sympathie et attentions agréables) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Mes supérieurs donnent des mots d’encouragement lorsque je fais face à une situation difficile          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Mes supérieurs font preuve d’écoute quand j’ai besoin de leur parler de mon travail                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Mes supérieurs reconnaissent ma valeur en me laissant suffisamment d’autonomie dans mes fonctions       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Mes collègues me donnent une appréciation spontanée sur la qualité de mon travail                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Mes collègues font preuve de considération à mon égard (salutation, sympathie et attention agréable)    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Mes collègues me félicitent ou me remercient pour souligner un bon travail                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Mes collègues reconnaissent ma contribution au bon fonctionnement de l’équipe ou du service             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Les clients sont respectueux envers moi   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Les clients reconnaissent mon professionnalisme   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Les clients expriment une forte satisfaction après l’échange que nous avons eu                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Partie E – Justice organisationnelle

### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun d'eux, sélectionnez le chiffre qui reflète le mieux ce que vous pensez vis-à-vis de votre expérience actuelle au travail, en suivant l'échelle ci-dessous :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 45 Les récompenses que je reçois reflètent mes efforts au travail                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 Mes rétributions correspondent au travail que je fournis                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 Les récompenses que je reçois sont justifiées au regard de ma performance                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 Les récompenses que je reçois reflètent mes contributions à l'entreprise                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 Dans mon entreprise, les procédures sont appliquées de façon cohérente à tous les salariés   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50 Les procédures de prise de décision sont fiables   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51 Les procédures de prise de décision sont précises  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52 Les procédures me permettent de contester les décisions prises                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 53 Les procédures me permettent d'exprimer mon point de vue sur les décisions qui me concernent | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54 Les procédures respectent les règles d'éthique et de morale                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55 Mon supérieur m'explique clairement et de façon complète les décisions qu'il prend           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56 Mon supérieur me donne des explications pertinentes dès que nécessaire                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57 Mon supérieur me communique les informations dont j'ai besoin au moment opportun             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58 Mon supérieur adapte sa façon de communiquer à mes besoins                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59 Mon supérieur est sincère lorsqu'il communique avec moi                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Partie F – Empowerment psychologique

### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun d'eux, sélectionnez le chiffre qui reflète le mieux ce que vous pensez vis-à-vis de votre expérience actuelle au travail, en suivant l'échelle ci-dessous :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

- |    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 60 | Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61 | Je me sens tout à fait capable de réaliser les résultats attendus dans mon travail                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 62 | Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 63 | J'ai beaucoup d'influence dans mon groupe de travail   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64 | Ce que je réalise dans ce travail est très important pour moi                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65 | Je suis sûr de mes compétences pour réaliser de bons résultats au travail                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 66 | Je suis assez libre et indépendant dans la réalisation de mon travail                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 67 | Je peux influencer les décisions au sein de mon groupe de travail                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68 | Mes activités de travail ont beaucoup d'importance à mes yeux                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 69 | J'ai toutes les capacités nécessaires pour atteindre un bon niveau de performance dans mon travail | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70 | Je peux prendre des décisions concernant mon travail de manière autonome                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 71 | Je peux influencer l'organisation de mon groupe de travail   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Partie G – Habilitation comportementale individuelle

### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun d'eux, sélectionnez le chiffre qui reflète le mieux ce que vous pensez vis-à-vis de votre expérience actuelle au travail, en suivant une échelle en 6 points allant de 1 = presque jamais à 6 = presque toujours

*Au cours des derniers six (6) mois, dans mes tâches principales (référant à ma description de tâche) j'ai...*

- |    |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| 72 | Effectué les tâches qui font partie de mon travail de façon consciencieuse        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 73 | Persévéré pour atteindre les meilleurs standards de qualité dans mon travail      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 74 | Tenu compte de l'information pertinente pour faire un travail de grande qualité   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 75 | Apporté des changements qui améliorent l'efficacité dans mes tâches               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 76 | Essayé de trouver comment mes objectifs de travail pourraient être mieux atteints | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 77 | Mis en application mes idées d'amélioration dans mon travail                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## Partie H – Job crafting

### CONSIGNE

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun d'eux, sélectionnez le chiffre qui reflète le mieux ce que vous pensez vis-à-vis de votre expérience actuelle au travail, en respectant l'échelle suivante :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

78 J'essaie de développer mes capacités au travail.	1	2	3	4	5
79 J'essaie de me développer professionnellement.	1	2	3	4	5
80 J'essaie d'apprendre de nouvelles choses au travail.	1	2	3	4	5
81 Je m'assure d'utiliser pleinement mes capacités.	1	2	3	4	5
82 Je décide de façon autonome comment je fais les choses au travail.	1	2	3	4	5
83 Je demande à mon responsable de me « coacher ».	1	2	3	4	5
84 Je demande à mon responsable s'il est satisfait de mon travail.	1	2	3	4	5
85 Je prends de l'inspiration chez mon responsable.	1	2	3	4	5
86 Je demande aux autres de me faire des retours sur les performances au travail.	1	2	3	4	5
87 Je demande conseil à mes collègues.	1	2	3	4	5
88 Lorsqu'un projet intéressant se présente, je propose ma collaboration de manière proactive.	1	2	3	4	5
89 S'il y'a des nouveautés, je suis un des premiers à en prendre connaissance et à les tester.	1	2	3	4	5
90 Quand il n'y a pas grand-chose à faire au travail, je le vois comme une opportunité de commencer de nouveaux projets.	1	2	3	4	5
91 J'assume régulièrement des tâches supplémentaires, même si je ne reçois pas de salaire supplémentaire pour cela.	1	2	3	4	5
92 J'essaie de rendre mon travail plus stimulant en examinant les connexions possibles entre les différents aspects de mon travail.	1	2	3	4	5

## **Partie I – Questions sociodémographiques et socioprofessionnelles**

Le questionnaire arrive à sa fin. Voici, pour finir, quelques questions sur vous et votre travail.  
Pour rappel, l'ensemble de ces données sont anonymes.

### **93 Quel est votre genre ?**

Masculin. Féminin. Non-binaire.

### **94 De quel collègue métier dépendez-vous ?**

Exécution. Maîtrise. Cadre. Cadre +.

### **95 Êtes-vous :**

Statut cheminot. Contractuel CDI. Contractuel CDD. Alternant. Autres (précisez)

### **96 Quel est votre périmètre « métier » :**

Train.

RCAD.

Commercialisation.

Escale.

BCC/Caisse principale.

Fonctions support.

Siège.

Autres (UDS, DEA, Intermétier)

### **97 Êtes en contact client ?**

Oui. Non.

### **98. Avez-vous une mission d'encadrement d'équipe ?**

Oui. Non.



**99. Quel est votre lieu de travail ?**

Lyon Part-Dieu.

Lyon Perrache.

Chambéry.

Valence.

Grenoble.

Annecy.

Saint-Étienne.

Bellegarde

**100. Quelle est votre ancienneté à la SNCF ?**

Moins de 2 ans.

Entre 2 et 5 ans.

Entre 6 et 10 ans.

Entre 11 et 15 ans.

Entre 16 et 20 ans.

Entre 21 et 30 ans.

Plus de 30 ans.

**101. Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel ?**

Moins de 2 ans.

Entre 2 et 5 ans.

Entre 6 et 10 ans.

Entre 11 et 15 ans.

Entre 16 et 20 ans.

Entre 21 et 30 ans.

Plus de 30 ans.

# Annexe 12. Étude 4 : Restitution par infographie

Cette infographie vulgarisée et utilisant des résultats sous forme de pourcentages était accompagnée d'une vidéo (20 minutes) qui présentait plus en détail les résultats et ouvrait vers les perspectives d'intervention (*job crafting*).

## TON TRAVAIL, ON EN PARLE !

Retour sur les [chiffres clés](#) d'une étude en psychologie du travail.

**Introduction**

Cette étude avait pour objectif de **confirmer les hypothèses** que nous avons développées après l'analyse d'une 50aine d'entretiens individuels. Ces derniers ont eu lieu de 2018 à 2019 avec tous les corps de métier et ligne hiérarchique de l'ESV TGV RA et interrogeaient le **vécu au travail**. Il s'agissait donc d'**éclairer ces hypothèses par des chiffres**.

**Globalement,**  
**312** participant.e.s  
sur  
l'ESV TGV RA

*L'échantillon est représentatif du personnel. Nous pouvons généraliser les résultats à l'ensemble de l'ESV.*

**Objectifs & Méthodologie**



*Estimer quelles pratiques dans l'entreprise, favorisent le **pouvoir d'agir** des salariés et mesurer leur impact.*

Les entretiens ont permis d'identifier **plusieurs variables**, favorisant ou diminuant le **pouvoir d'agir**. Pour les estimer, nous avons utilisé différents groupes de questions scientifiquement valides que nous avons intégrés dans un questionnaire.

Pôle Performance Managériale  
Contact : [matthis.ravelonarivo@sncf.fr](mailto:matthis.ravelonarivo@sncf.fr)  
Lundi 27 juillet 2020



# Le pouvoir d'agir



## ONT LE «SENS» DU TRAVAIL



sur l'ESV



sur l'ESV

SENS

## SE SENTENT COMPÉTENTS



sur l'ESV



sur l'ESV

COMPÉTENCE

## ONT UN SENTIMENT DE LIBERTÉ AU TRAVAIL



sur l'ESV

LIBERTÉ

## ONT LE SENTIMENT D'AVOIR UN IMPACT IMPORTANT



sur l'ESV

IMPACT

Pouvoir d'agir

# Les contraintes de travail

**62%** Des répondants estiment avoir une **charge psychologique** et des **demandes contraignantes** au travail modérées à fortes



Les résultats indiquent que les **cadres** de l'ESV sont particulièrement soumis à une forte **charge mentale**.



Pour les **agents en contact clientèle**, ce sont les **injonctions paradoxales** quotidiennes qui impactent le plus le vécu négatif au travail. Elles sont ressenties quotidiennement par plus de **70%** des répondants.

Les demandes contraignantes et la charge mentale sont des **sources de stress** reconnues.

# Le leadership vers le pouvoir d'agir

Partage du pouvoir et autonomie ressentie par :

&

Implication et soutien du hiérarchique ressenties par :

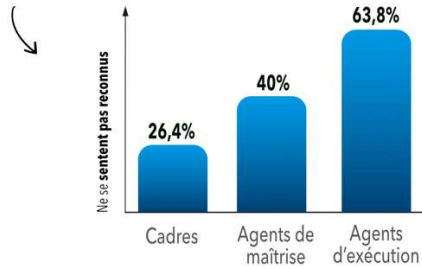


Ces deux dimensions interagissent entre-elles. De l'autonomie sans implication s'apparente à de l'**excès d'autonomie**. À l'inverse, de l'implication sans autonomie, fait référence au **management directif**. Les deux sont des facteurs de risques psychosociaux.

Seuls, **14%** des répondants estiment que leur manager adopte ces deux comportements. **En revanche**, ce chiffre tombe à **2%** chez les agents d'exécutions. En comparaison le chiffre pour les cadres de l'ESV grimpe à **31%**

## Reconnaissance

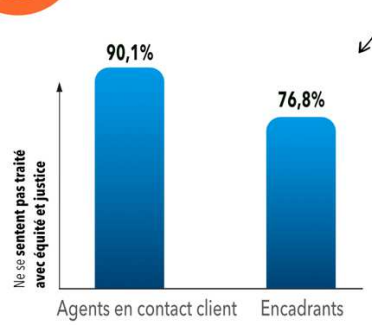
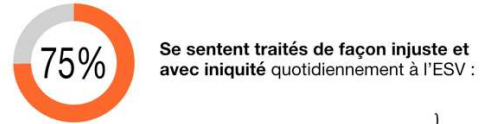
↳ **3 sources:**  
Hiérarchie, Collègues et Clients.



! **81,5 %** des agents en contact client ne se sentent pas reconnus

## Sentiment de justice

↳ **3 dimensions:**  
- **Distributive** : Équité concernant les choix,  
- **Procédurale** : Équité sur les procédures,  
- Équité des **traitements interpersonnels**.



## Ce que les résultats montrent



Les ressources favorisent Le pouvoir d'agir

*Mais les ressources sont estimées très faibles sur l'ESV*

Le pouvoir d'agir favorise L'engagement, la performance, la pro-activité...

*Or il est estimé faible sur l'ESV*

Plus on descend la ligne hiérarchique, moins il y a de reconnaissance perçue, de justice perçue et de pouvoir d'agir. Ainsi, ce sont les agents qui sont en contact client qui ont le moins la possibilité et l'autorisation d'être pro-actifs.

# Annexe 13. Étude 5 : Kit de communication donné aux managers

Cette affiche était accompagnée d'un mail de présentation de l'intervention pour les managers afin qu'ils puissent proposer ces interventions aux membres de leur équipe.





## Dispositifs de formation-action pour les collaborateurs...

En janvier-février 2021.  
Parlez-en avec votre manager.



◀ ◀◀ ◀◀◀ ◀◀◀◀



### Façonner son contexte de travail...

Un procédé méconnu et pourtant très courant, vecteur de plaisir au travail. L'objectif est d'augmenter sa satisfaction et son efficacité au quotidien pour vous et pour le client. Changez les contours de votre travail par votre initiative pour vous y sentir mieux.

➤➤

Pose un regard neuf sur ton travail,  
Redécouvre tes marges de manoeuvres,  
Développe ton pouvoir d'agir,  
Passe à l'action,  
**Deviens l'artisan de ton mieux être au travail.**



  
université  
LUMIÈRE  
LYON 2

  
GRePS  
GROUPE DE RECHERCHE  
EN PSYCHOLOGIE  
SOCIALE

**Matthis RAVELONARIVO** >>>  
Chercheur-Intervenant en Psychologie  
Sociale, du Travail et des Organisations



# Annexe 14. Étude 5 : Formulaire de consentement libre et éclairé

Version participant

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ

### RECHERCHE-ACTION EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

Je soussigné ..... certifie que le/la chercheur.se m'a informé des objectifs et du protocole de l'étude et qu'il/elle m'a informé que cette étude se déroulait dans le respect du code de déontologie des psychologues. Le/la chercheur.se m'a informé qu'un tiers pouvait être présent pour prendre des notes quant à la formation action. Il m'a certifié que ces notes garantissaient mon anonymat et que le/la preneur.se de note était aussi soumis.e au code de déontologie des psychologues.

Je certifie accepter le recueil de données me concernant sous pseudonyme.

Je certifie que l'intervenant m'a informé que les données seraient analysées et restituées de façon totalement anonyme.

Je déclare accepter librement et de façon éclairée de participer à cette recherche-action réalisée dans le cadre d'une thèse en psychologie sociale du travail et des organisations réalisée par Matthis RAVELONARIVO au sein de SNCF Voyageurs.

Date :

Signature :

#### Code de pseudonymisation

2 premières lettres du prénom + dernière lettre du nom + 2 premiers numéros du département de naissance + 1ère lettre ville de travail.

(Exemple : Jean Dupont né dans le Rhône (69) qui travaille à Chambéry aura le code : JET69C )

CODE : \_\_\_\_\_

# Annexe 15. Étude 5 : Questionnaire de l'étude 5

CODE ANONYME :

---

Ce questionnaire est composé de plusieurs questions auxquelles vous serez prié(e) de répondre. À la dernière page de ce formulaire, certains renseignements sur votre emploi et sur vous-même vous seront demandés. Ces renseignements serviront à mieux décrire l'échantillon de participants à cette étude. Vos données resteront strictement anonymes.

Les sections suivantes vont vous proposer de répondre à des items en utilisant les échelles indiquées. **Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.** Merci de répondre à toutes les questions, le plus sincèrement et spontanément possible.

Les énoncés de cette section portent sur les comportements de votre manager et la perception de votre contexte de travail. Pour chacun d'eux, entourez le chiffre qui reflète le mieux ce que vous pensez en utilisant l'échelle en 7 points allant de « jamais » à « toujours ».

		Jamais	Rarement	Occasionnellement	Parfois	Assez souvent	Souvent	Toujours
1	Mon responsable m'informe que je vais devoir prendre des responsabilités	1	2	3	4	5	6	7
2	Mon responsable me donne du pouvoir	1	2	3	4	5	6	7
3	Mon responsable me donne autorité sur les problèmes au sein de mon service	1	2	3	4	5	6	7
4	Mon responsable exprime des attitudes positives à mon sujet en commençant par mentionner les tâches qui m'ont été attribuées	1	2	3	4	5	6	7
5	Mon responsable m'encourage à prendre des initiatives	1	2	3	4	5	6	7
6	Mon responsable est concerné par le fait que j'atteigne mes objectifs	1	2	3	4	5	6	7
7	Mon responsable est impliqué pour que je travaille d'une manière orientée vers les objectifs	1	2	3	4	5	6	7
8	Mon responsable m'écoute	1	2	3	4	5	6	7
9	Mon responsable reconnaît mes points forts et mes points faibles	1	2	3	4	5	6	7
10	Mon responsable m'incite à utiliser mes points forts en cas de besoin	1	2	3	4	5	6	7
11	Mon responsable transmet une vision positive de l'avenir	1	2	3	4	5	6	7
12	Mon responsable discute avec moi de nos affaires communes	1	2	3	4	5	6	7
13	Mon responsable me permet de voir comment il organise son travail	1	2	3	4	5	6	7
14	Le planning de travail de mon responsable m'est visible	1	2	3	4	5	6	7



15	Je comprends la façon dont mon responsable organise ses journées de travail	1	2	3	4	5	6	7
16	Mon responsable me montre comment je peux améliorer ma façon de travailler	1	2	3	4	5	6	7
17	Mon responsable me guide dans la façon dont je peux faire mon travail de la meilleure façon possible	1	2	3	4	5	6	7
18	Mon responsable me parle de sa propre façon d'organiser son travail	1	2	3	4	5	6	7
19	Je déborde d'énergie pour mon travail	1	2	3	4	5	6	7
20	Je me sens fort(e) et vigoureux(se) pour faire ce métier	1	2	3	4	5	6	7
21	Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler	1	2	3	4	5	6	7
22	Je suis passionné(e) par mon travail	1	2	3	4	5	6	7
23	Faire ce métier est stimulant	1	2	3	4	5	6	7
24	Je suis fier(e) du travail que je fais	1	2	3	4	5	6	7
25	Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité	1	2	3	4	5	6	7
26	Je suis complètement absorbé(e) par mon travail	1	2	3	4	5	6	7
27	Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail	1	2	3	4	5	6	7

Les énoncés de cette section portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun d'eux, entourez le chiffre qui reflète votre degré d'accord en utilisant l'échelle en 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
28	Le travail que je fais a beaucoup de sens pour moi	1	2	3	4	5
29	Je me sens tout à fait capable de réaliser les résultats attendus dans mon travail	1	2	3	4	5
30	Je peux décider moi-même de la façon d'organiser mon travail	1	2	3	4	5
31	J'ai beaucoup d'influence dans mon groupe de travail	1	2	3	4	5
32	Ce que je réalise dans ce travail est très important pour moi	1	2	3	4	5
33	Je suis sûr de mes compétences pour réaliser de bons résultats au travail	1	2	3	4	5
34	Je suis assez libre et indépendant dans la réalisation de mon travail	1	2	3	4	5
35	Je peux influencer les décisions au sein de mon groupe de travail	1	2	3	4	5
36	Mes activités de travail ont beaucoup d'importance à mes yeux	1	2	3	4	5
37	J'ai toutes les capacités nécessaires pour atteindre un bon niveau de performance dans mon travail	1	2	3	4	5
38	Je peux prendre des décisions concernant mon travail de manière autonome	1	2	3	4	5
39	Je peux influencer l'organisation de mon groupe de travail	1	2	3	4	5

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
40	Je serais très content de finir ma carrière professionnelle dans mon entreprise actuelle	1	2	3	4	5
41	J'éprouve peu de plaisir à parler de mon travail avec des gens extérieurs à mon entreprise	1	2	3	4	5
42	Je ressens les problèmes de mon entreprise comme si c'était les miens	1	2	3	4	5
43	Je pense pouvoir aisément m'attacher à d'autres entreprises comme celle pour laquelle je travaille actuellement	1	2	3	4	5
44	Je ne me sens pas membre à part entière de mon entreprise	1	2	3	4	5
45	Je ne me sens pas émotionnellement lié à mon entreprise	1	2	3	4	5
46	Sur le plan affectif, l'entreprise pour laquelle je travaille signifie énormément de choses	1	2	3	4	5
47	Je ne ressens pas un fort sentiment d'attachement envers mon entreprise	1	2	3	4	5
		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
48	J'essaie de développer mes capacités au travail	1	2	3	4	5
49	J'essaie de me développer professionnellement.	1	2	3	4	5
50	J'essaie d'apprendre de nouvelles choses au travail.	1	2	3	4	5
51	Je m'assure d'utiliser pleinement mes capacités.	1	2	3	4	5
52	Je décide de façon autonome comment je fais les choses au travail.	1	2	3	4	5
53	Je demande à mon responsable de me « coacher ».	1	2	3	4	5
54	Je demande à mon responsable s'il est satisfait de mon travail.	1	2	3	4	5
55	Je prends de l'inspiration chez mon responsable.	1	2	3	4	5
56	Je demande aux autres de me faire des retours sur les performances au travail.	1	2	3	4	5
57	Je demande conseil à mes collègues	1	2	3	4	5
58	Lorsqu'un projet intéressant se présente, je propose ma collaboration de manière proactive.	1	2	3	4	5
59	S'il y'a des nouveautés, je suis un des premiers à en prendre connaissance et à les tester.	1	2	3	4	5
60	Quand il n'y a pas grand-chose à faire au travail, je le vois comme une opportunité de commencer de nouveaux projets.	1	2	3	4	5
61	J'assume régulièrement des tâches supplémentaires, même si je ne reçois pas de salaire supplémentaire pour cela.	1	2	3	4	5
62	J'essaie de rendre mon travail plus stimulant en examinant les connexions possibles entre les différents aspects de mon travail.	1	2	3	4	5
63	Je simplifie les processus ou les procédures pour rendre mon travail plus facile	1	2	3	4	5
64	Je trouve des solutions pour faciliter la réalisation de mon travail	1	2	3	4	5

65	J'améliore les processus ou les procédures pour faciliter la réalisation de mon travail	1	2	3	4	5
66	Je cherche des moyens pour faire mon travail plus efficacement	1	2	3	4	5
67	Je modifie les processus ou les procédures qui ralentissent mon travail	1	2	3	4	5

## Questions finales

Depuis combien de temps travaillez-vous à la SNCF ? \_\_\_\_\_ an(s)

Quel est l'intitulé de votre poste ? \_\_\_\_\_

Depuis combien de temps faites-vous ce métier ? \_\_\_\_\_ an(s)

Quel âge avez-vous ? \_\_\_\_\_ ans

Quel est votre genre (entourez) :      Masculin.      Féminin.      Non-binaire

Quel est votre collègue métier (entourez) :      Exécution.      Maîtrise      Cadre

# Annexe 16. Étude 5 : Support pour identifier les Exigences et des ressources

Code : \_\_\_\_\_

## Cartographie Exigences-Ressources

<p><b>Quelles sont vos exigences actuelles ?</b> (Organisationnelles, sociales, du travail)</p>	<p><b>Quelles sont vos ressources actuelles ?</b> (Organisationnelles, sociales, du travail)</p>
<p><b>Quelles ressources aimeriez-vous acquérir ?</b> (Organisationnelles, sociales, du travail)</p>	

# Annexe 17. Étude 5 : Support pour préparer les plans personnalisés

Les salariés étaient libres de choisir dans quel ordre ils devaient réaliser ces objectifs.

## Plan d'objectifs personnels

<p><b>Semaine 1</b> : Recherche de ressources (sociales)</p> <p>Objectif(s) :</p>	<p><b>Semaine 2</b> : Recherche de ressources (structurelles)</p> <p>Objectif(s) :</p>
<p><b>Semaine 3</b> : Recherche de challenge / défi</p> <p>Objectif(s) :</p>	<p><b>Semaine 4</b> : Optimisation des exigences contraignantes</p> <p>Objectif(s) :</p>

# Annexe 18. Étude 5 : Questionnaire d'évaluation de la formation-action

CODE \_\_\_\_\_

(2 premières lettres du prénom + dernière lettre du nom + 2 chiffres département de naissance + 1ère lettre Ville de travail)

Pour finir cette formation-action, nous allons vous poser quelques questions afin d'évaluer votre satisfaction générale.

Pour toutes les thématiques, veuillez entourer l'adjectif qui reflète le plus ce que vous pensez.

**Avez-vous trouvé cette formation-action utile ?**

Pas du tout      Un peu      Moyennement      Assez      Tout à fait

**Êtes-vous satisfait de la formation-action ?**

Pas du tout      Un peu      Moyennement      Assez      Tout à fait

**Êtes-vous satisfait du chercheur-intervenant ?**

Pas du tout      Un peu      Moyennement      Assez      Tout à fait

**Pensez-vous pouvoir atteindre les objectifs fixés dans votre contexte de travail ?**

Pas du tout      Un peu      Moyennement      Assez      Tout à fait

**Pensez-vous pouvoir appliquer ce que vous avez appris dans cette formation-action ?**

Pas du tout      Un peu      Moyennement      Assez      Tout à fait

# Annexe 19. CV - Portfolio

## PUBLICATIONS

Ravelonarivo, M., Dolce, V., Puppo, C., et Sarnin, P. (*under review*). French adaptation of the job crafting scale: the job demands-resources perspective. *Canadian Journal of Behavioral Science*.

Ravelonarivo, M., Dolce, V., et Sarnin, P. (*en révision*). Adaptation et validation française de l'échelle de leadership d'empowerment. *Psychologie Française*.

## VALORISATION SCIENTIFIQUE

### Communications orales

Ravelonarivo, M. (2019, juin). Empowerment et reconnaissance, une approche par la théorie des niveaux de construits. *8<sup>e</sup> Colloque du Réseau de Laboratoires en Psychologie du Travail et des Organisations*. 13 et 14 juin 2019. CNAM, Paris

### Communications affichées

Ravelonarivo, M. (2021, juillet). Leadership et reconnaissance : le rôle des pratiques organisationnelles sur le pouvoir d'agir et les comportements proactifs envers le travail [communication affichée]. *21<sup>e</sup> Congrès International de Psychologie du Travail et des Organisations*. Paris.

Ravelonarivo, M. (2021, July). Leadership and recognition: the role of organizational practices on empowerment and proactive behaviours towards work [communication affichée]. *32<sup>st</sup> International Congress of Psychology*. Prague.

Ravelonarivo, M. (2019, mars). Contextualisation et distances psychologiques : mieux comprendre la reconnaissance au travail. *Journée Doctorale du Groupe SNCF*. Paris.

### Vulgarisation scientifique

Ravelonarivo, M. (2019). Challenge Ma Thèse en 180 secondes [communication orale]. *Journée Doctorale du Groupe SNCF*. Campus SNCF Réseau, Paris.

## FORMATIONS

### Disciplinaires : congrès, colloques et journées d'étude suivis

- 1) 8<sup>e</sup> colloque du Réseau de Recherches en Psychologie du Travail et des Organisations. 13 et 14 juin 2019, CNAM, Paris.
- 2) 2<sup>e</sup> journée de recherche du projet AcSOI-VIE : De l'obstination déraisonnable aux soins palliatifs. Regards interdisciplinaires pour une amélioration de l'accompagnement de fin de vie. 1<sup>er</sup> décembre 2020, Université de Lille, Lille.
- 3) 9<sup>e</sup> journée d'étude du GREPSYT : Nouvelles formes d'accompagnement au travail par les ergonomes et les psychologues du travail. 30 avril 2021, En ligne.
- 4) XXI<sup>e</sup> Congrès International de Psychologie du travail (AIPTLF). 6 au 9 juillet 2021. En ligne.
- 5) 32<sup>st</sup> International Congress of Psychology (ICP). 18 au 23 juillet 2021. En ligne

### Disciplinaires : séminaires suivis

- Clot, Y. (2020). L'action : source et ressource pour la connaissance. *Séminaires du Laboratoire GRePS*. Université Lyon 2, Lyon.
- Delobbe, N. (2021). Comprendre la formation dans les organisations à la lumière de la théorie de l'échange social : socialisation organisationnelle des jeunes recrues et dynamique du transfert d'apprentissage. *Séminaires du Laboratoire GRePS*. Université Lyon 2, Lyon.
- Dolce, V. (2020). Mondialisation et nouvelles technologies : quels défis pour les organisations ? *Séminaires du Laboratoire GRePS*. Université Lyon 2, Lyon.
- Ghislieri, C. (2021) Temps d'émergence ou l'émergence du temps : la relation entre le travail et la vie privée, un équilibre précaire entre bien-et-mal-être. *Séminaires du Laboratoire GRePS*. Université Lyon 2, Lyon.
- Granie, M. A. (2019). Stéréotypes de sexe et comportements à risque dans l'espace routier : recherche appliquée en psychologie sociale du développement. *Séminaires du Laboratoire GRePS*. Université Lyon 2, Lyon.
- Hubault, F. (2019). Passer par l'activité pour soutenir l'activité. *Séminaires du Laboratoire GRePS*. Université Lyon 2, Lyon.
- Lhuilier, D. (2018). Vivre et travailler avec une maladie chronique. *Séminaires du Laboratoire GRePS*. Université Lyon 2, Lyon.
- Morin-Messabel, C. (2018). Approche psychosociale des questions d'égalité en éducation. *Séminaires du Laboratoire GRePS*. Université Lyon 2, Lyon.
- Pannard, M. (2019). Pour une psychologie critique et nécessairement sociale de la santé. *Séminaires du Laboratoire GRePS*. Université Lyon 2, Lyon.
- Van Belleghem, L. (2019). La simulation organisationnelle au service de la conception de nouvelles organisations. *Séminaires du Laboratoire GRePS*. Université Lyon 2, Lyon.



Vayre, E. (2019). Enjeux psychosociaux des situations de formation ou de travail médiatisé et distant. *Séminaires du Laboratoire GRePS*. Université Lyon 2, Lyon.

Wagoner, B. (2019). Culture and social psychology. *Séminaires du Laboratoire GRePS*. Université Lyon 2, Lyon.

### Transversales

- 1) Portfolio du doctorant (ED 485 EPIC)
- 2) Communication et vulgarisation scientifique (Parcours doctoral SNCF)
- 3) MOOC Éthique de la recherche (Université Lyon 2)
- 4) MOOC intégrité scientifique dans les métiers de la recherche (Université de Bordeaux)
- 5) Valoriser ses travaux de recherche avec Scribus (URFIST Lyon)
- 6) Les outils de la veille : technologies de veille pour ma thèse (URFIST Lyon)
- 7) MOOC Prévention des risques psychosociaux (CNAM)

## ACTIVITÉS D'ENSEIGNEMENT

### **2018 / 2019**

*Méthodologie de l'enquête et épistémologie*. Travaux dirigés. 3<sup>e</sup> année de Licence

### **2019 / 2020**

*Méthodologie de l'enquête et épistémologie*. Travaux dirigés. 3<sup>e</sup> année de Licence

*Psychologie du travail : L'entretien de récit de vie*. Travaux dirigés. 2<sup>e</sup> année de Licence

### **2020 / 2021**

*Méthodologie de l'enquête et épistémologie*. Travaux dirigés. 3<sup>e</sup> année de Licence