

# Les caractéristiques du travail peuvent-elles prédire le remodellement d'emploi au-delà des caractéristiques personnelles ?

Jessica Londei-Shortall<sup>1</sup> et Véronique Dagenais-Desmarais<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Université de Montréal, [j.londei.shortall@gmail.com](mailto:j.londei.shortall@gmail.com)

<sup>2</sup> Université de Montréal

**Le remodellement d'emploi, soit les comportements des employés émis afin d'améliorer leur emploi, est lié à de nombreuses résultantes positives au travail. Cette étude vise à déterminer si certaines caractéristiques du travail peuvent favoriser le remodellement d'emploi, et si celles-ci peuvent avoir un effet au-delà des caractéristiques personnelles des employés. Pour ce faire, 235 employés ont répondu à des questionnaires autorapportés. Les résultats confirment que les caractéristiques de l'emploi, particulièrement la latitude décisionnelle, expliquent une part significative de la variance du remodellement d'emploi, au-delà de l'effet des caractéristiques personnelles. Ces résultats suggèrent que les employeurs peuvent favoriser le remodellement d'emploi chez leurs employés, peu importe les caractéristiques individuelles des travailleurs.**

Mots clés : *remodellement d'emploi, latitude décisionnelle, personnalité, modèle demande-contrôle-soutien, bien-être au travail.*

## Introduction

Les employés ont de plus en plus de flexibilité dans leur emploi (Grant et Parker, 2009) et peuvent y apporter des changements afin d'y être plus épanouis. À cet égard, le remodellement d'emploi (en anglais : *job crafting*) est un comportement initié par l'employé de manière à effectuer des changements aux limites concrètes (p. ex., tâches) et cognitives (p. ex., perception du sens) de son emploi (Wrzesniewski et Dutton, 2001). Il a été relié à plusieurs conséquences positives au travail, tel qu'une meilleure adéquation personne-emploi (Chen, Yen et Tsai, 2014), un plus grand sens au travail (Tims, Derks et Bakker, 2016), une meilleure santé psychologique (Slemp et Vella-Brodrick, 2013) et une meilleure performance en emploi (Tims, Bakker et Derks, 2014a). Conséquemment, il s'avère pertinent de se questionner sur les éléments pouvant le favoriser.

Plusieurs caractéristiques individuelles et du travail des employés ont été liées au remodellement d'emploi dans une récente méta-analyse de Rudolph et al. (2017). Or, aucune étude n'a, à notre connaissance, étudié les deux types de caractéristiques simultanément, de sorte à distinguer l'impact sur le remodellement d'emploi des caractéristiques du travail de celui des caractéristiques personnelles des travailleurs. Cette démarche est pertinente puisqu'il semble possible que les résultats des études corrélationnelles

trouvant un lien positif entre les caractéristiques de l'emploi et le remodellement d'emploi soient plutôt expliqués par des variations au niveau des caractéristiques personnelles des travailleurs (p. ex., personnalité proactive). Notre étude vise donc à déterminer la contribution respective des caractéristiques personnelles et du travail afin de savoir si et comment les employeurs peuvent favoriser ce comportement auto-initié.

## Le remodellement d'emploi

Le concept de remodellement d'emploi a d'abord été proposé par Wrzesniewski et Dutton (2001), qui évoquaient trois types de changements que les employés pouvaient effectuer dans leur emploi : le remodellement des tâches, des relations et des cognitions (p. ex., leur perception de leur contribution dans l'emploi). Par la suite, Tims et Bakker (2010) ont repris le concept et l'ont adapté afin qu'il fasse plutôt référence au remodellement des demandes (les tâches stimulantes et exigeantes de l'emploi) et des ressources au travail. Bien que les deux modèles aient leurs forces, l'opérationnalisation de chacun est incomplète : le modèle de Tims, Bakker et Derks (2012) ne prend pas en compte l'aspect cognitif du premier modèle, alors que le premier modèle ne considère pas certaines ressources que l'employé peut acquérir pour faire son emploi.

Les auteurs du présent article ont donc conceptualisé et validé un modèle intégré de remodellement d'emploi en cinq dimensions, soit le remodellement des tâches, des relations, des cognitions, des opportunités de développement et de l'environnement de travail (Londei-Shortall, 2018). D'abord, le remodellement des tâches est un changement apporté par l'employé quant au nombre, à l'importance ou à la nature des tâches effectuées. Le remodellement relationnel est une modification de la quantité ou de la qualité des relations interpersonnelles au travail. Le remodellement cognitif concerne la perception et le sens que l'individu donne à son emploi. Le remodellement développemental consiste en des comportements visant le développement des compétences de l'individu. Enfin, le remodellement environnemental est un changement au niveau du lieu de travail.

De ces dimensions, toutes peuvent être effectuées dans un mouvement d'expansion, soit afin d'augmenter les éléments stimulants pour l'employé, mais seules deux dimensions, soit le remodellement des tâches et des relations, peuvent être effectuées dans un mouvement de contraction, soit afin de diminuer les éléments exigeants pour l'employé. Effectivement, bien qu'il soit possible de diminuer les tâches et les relations trop exigeantes pour le travailleur, il n'est pas possible de diminuer le sens que le travailleur fait de son travail, ses compétences ou son environnement de travail.

### Les antécédents organisationnels du remodellement d'emploi

La gestion des demandes et des ressources est un thème important en remodellement d'emploi, puisque c'est le déséquilibre entre celles-ci qui peut pousser l'employé à remodeler son travail (Tims et Bakker, 2010). Le modèle de demande-contrôle-soutien (Karasek, 1979; Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers, et Amick, 1998; Johnson et Hall, 1988; Johnson, Hall et Theorell, 1989) propose qu'afin d'atteindre un état optimal de santé et de productivité, un travailleur a besoin d'un bon équilibre entre les demandes de son travail et le contrôle et le soutien qu'il a pour moduler ses demandes. Les demandes sont les exigences physiques et mentales dans un emploi. Quant à lui, le contrôle est la latitude décisionnelle de gérer ses demandes au travail et le soutien social du superviseur ou des collègues permet d'atténuer l'impact des demandes et d'amener l'employé dans un état optimal au travail. En somme, plus les

demandes d'un emploi sont stimulantes, plus l'employé a de la latitude décisionnelle et du soutien de la part des superviseurs et des collègues, plus il serait dans un état optimal pour être productif et effectuer du remodellement d'emploi (Rudolph, Katz, Lavigne et Zacher, 2017).

En appui au modèle demandes-contrôle-soutien (Karasek et Theorell, 1992), une méta-analyse a recensé des liens positifs, mais faibles ( $.16 \leq r \leq .20$ ) entre les demandes et le remodellement, ainsi que des liens positifs de faibles à modérés ( $.12 \leq r \leq .46$ ) entre le contrôle et le remodellement d'expansion (Rudolph et al., 2017). Bien qu'aucune étude n'a, à notre connaissance, mesuré le soutien social en lien avec le remodellement, il est postulé que celui-ci aurait un effet similaire au contrôle dans le modèle (Karasek et Theorell, 1992) et permettrait de diminuer l'effet des demandes. Nous posons donc les hypothèses suivantes :

H1: (a) Les demandes, (b) la latitude décisionnelle, (c) le soutien du superviseur et (d) le soutien des collègues sont liés positivement au remodellement d'emploi d'expansion.

### Les antécédents individuels du remodellement d'emploi

Des caractéristiques personnelles, telles que la personnalité proactive et le tempérament d'approche et d'évitement ont été identifiées comme pouvant aussi influencer le remodellement d'emploi. La *personnalité proactive* est définie comme une tendance relativement stable à influencer le changement dans son environnement (Bateman et Crant, 1993). Ainsi, une personne ayant une personnalité proactive identifiera des opportunités intéressantes, entreprendra des actions pour les réaliser et persévéra jusqu'à ce qu'elle atteigne son objectif. La personnalité proactive a été identifiée comme un antécédent potentiel du remodellement d'emploi (Tims et Bakker, 2010) puisque les personnes qui ont tendance à prendre des initiatives en général ont plus de propension à initier des changements dans leur lieu de travail en remodelant leur emploi. Trois études ont examiné le lien entre la personnalité proactive et le remodellement d'emploi et ont trouvé un lien positif avec le remodellement d'emploi d'expansion (Bakker et al., 2012; Beer, 2016; Plomp, Tims, Khapova, Jansen et Bakker, 2016). À cet égard, l'hypothèse suivante est postulée :

H2: La personnalité proactive est liée positivement au remodellement d'expansion

*Les tempéraments d'approche et d'évitement* sont deux traits de personnalité définis comme étant une sensibilité neurobiologique aux stimuli positifs et négatifs, accompagnée d'une vigilance perceptuelle et d'une réaction affective envers ceux-ci (Elliot et Thrash, 2010). Les résultats d'études démontrent que les employés ayant un tempérament d'approche ont plus tendance à rechercher des stimuli positifs, en ajoutant des tâches, des relations et des opportunités de développement stimulantes, effectuant ainsi du remodellement d'expansion, alors que les employés ayant un tempérament d'évitement ont plus tendance à éviter les stimuli négatifs, en réduisant les tâches et les relations exigeantes, effectuant ainsi du remodellement de contraction (Bipp et Demerouti, 2015 ; Bruning et Campion, 2017). Nous pouvons donc postuler les hypothèses suivantes :

H3a: Le tempérament d'approche est lié positivement au remodellement d'expansion

H3b: Le tempérament d'évitement est lié positivement au remodellement de contraction

Dans le cadre de cette étude, afin de mieux comprendre l'influence réelle des caractéristiques de l'emploi, nous avons testé leur effet sur le remodellement d'emploi, au-delà de celui de la personnalité proactive et des deux types de tempéraments. En effet, des études précédentes ont démontré que l'importance des traits de personnalité pouvaient varier selon les caractéristiques de l'emploi (Judge et Zapata, 2015). Nous cherchions à savoir si les caractéristiques de l'emploi allaient avoir un effet similaire sur les comportements de remodellement d'emploi et avons ainsi posé la question suivante :

Q1 : Les caractéristiques de l'emploi prédisent-elles le remodellement d'emploi, au-delà de l'effet des caractéristiques personnelles ?

## Méthodologie

### Devis de recherche et participants

Un devis transversal corrélationnel a été utilisé pour collecter les données sur les variables d'intérêt auprès d'un échantillon de convenance de travailleurs, basé sur les recommandations de

Roulin (2015). Afin de participer, les employés devaient avoir plus de 18 ans, travailler au moins 25 heures par semaine, être employés au même poste depuis au moins 3 mois et posséder une bonne compréhension de la langue française. Les employés ont été recrutés à travers les contacts d'étudiants d'un cours de recherche universitaire. Chacun des étudiants invitait au moins 20 travailleurs majeurs dans son entourage à répondre aux questionnaires, puis utilisait les données colligées pour leur propre projet de recherche. Des invitations électroniques pour participer au sondage ont été envoyées à 387 participants via Survey Monkey. De ce nombre, 255 employés ont répondu au sondage (taux de participation : 66%). Afin de vérifier que les participants lisaient les questions de manière consciencieuse, deux questions d'attention ont été rajoutées au questionnaire, (p. ex. : « je vous demande de cocher le premier choix de réponse, soit jamais. »). Les vingt employés qui n'ont pas correctement répondu aux deux questions d'attention réparties dans le questionnaire ont été retirés de l'échantillon. Les participants ( $n = 235$ ) étaient en majorité des femmes (60%) âgées en moyenne de 39 ans ( $ET = 13$ ) et travaillaient majoritairement dans des organisations publiques (35%), des grandes organisations privées (31%) ou des petites ou moyennes entreprises (25%).

### Mesures

Pour toutes les mesures des questionnaires autorapportés, les résultats aux dimensions ont été calculés grâce à la moyenne des énoncés les composant.

**Remodellement d'emploi.** Le remodellement d'emploi a été mesuré à l'aide d'un questionnaire de 32 énoncés capturant les remodellement d'expansion des tâches (p. ex., « J'essaie d'intégrer certains de mes intérêts à mes tâches »), des relations (p. ex., « Je profite des opportunités de rencontrer de nouvelles personnes au travail »), des cognitions (p. ex., « Je pense à l'influence positive que mon travail a dans ma vie »), développemental (p. ex., « Je développe de nouvelles compétences pour progresser dans mon travail »), environnemental (p. ex., « Je varie les lieux d'où je travaille afin d'optimiser ma productivité »), ainsi que les deux types de remodellement de contraction, soit des tâches (p. ex., « Je restreins la quantité de défis auxquels je fais face au travail ») et des relations (p. ex., « Je limite les contacts avec les collègues dont je trouve la présence désagréable »)

(Londei-Shortall, 2018). Ceux-ci étaient cotés sur une échelle de Likert en 6 points allant de 0 (« Jamais ») à 5 (« Très souvent »). Une analyse factorielle exploratoire a permis d'identifier les 7 facteurs, et la structure à 32 items a été validée par des analyses confirmatoires dans deux échantillons ( $n = 231$ ,  $n = 235$ ) différents (Londei-Shortall, 2018). De plus, les dimensions ont démontré une bonne validité convergente avec d'autres questionnaires de remodellement d'emploi existants (Slemp et Vella-Brodrick, 2013; Tims, Bakker et Derks, 2012). Dans le cadre de cette étude, la fiabilité de chacune des dimensions était bonne ( $.75 \leq \alpha \leq .91$ ).

**Modèle des demande-contrôle-soutien.** Le *Job Content Questionnaire* (JCQ; Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers et Amick, 1998) a été utilisée pour mesurer les demandes (p. ex., « Mon travail me demande de travailler intensément »), la latitude décisionnelle (p. ex., « J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail »), ainsi que le soutien du superviseur (p. ex., « Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés ») et des collègues (p. ex., « Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien »). La version utilisée dans cette étude est celle traduite et validée par Niedhammer, Ganem, Gendrey, David et Degioanni (2006) et comprend 18 énoncés. En effet, une analyse factorielle exploratoire sur les items francophones a permis d'établir un construit à 4 dimensions ( $n = 22\ 422$ ) (Niedhammer et al., 2006). Les participants devaient y répondre sur une échelle de Likert en 4 point allant de de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 4 (« Tout à fait d'accord »). La fiabilité des dimensions était bonne ( $.75 \leq \alpha \leq .89$ ).

**Tempérament d'approche et d'évitement.** La version française de l'échelle Approach-Avoidance Questionnaire (ATQ; Elliot et Trash, 2010), le questionnaire de mesure des tempéraments (Payen, 2011) permet d'évaluer le tempérament d'approche (p. ex., « Je suis toujours à l'affût d'occasions et d'expériences positives ») et d'évitement (p. ex., « Je réagis très fortement aux mauvaises expériences ») des travailleurs. Ce questionnaire comprend deux dimensions de 6 énoncés chacune et la structure à 2 dimensions a été validée par analyses confirmatoires. Les participants devaient répondre sur une échelle de Likert allant de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »). Les alphas de Cronbach dans cette étude étaient acceptables ( $.70 \leq \alpha \leq .79$ ).

**Personnalité proactive.** La personnalité proactive a été mesurée par la version française de l'échelle courte de Bateman et Crant (1993; Laberge, 2004). Le construit était mesuré par 6 énoncés sur une échelle de Likert allant de 1 (« Fortement en désaccord ») à 5 (« Fortement en accord ») (p. ex., « Si une situation ne me plaît pas, je la règle »). L'instrument avait une bonne fiabilité ( $\alpha = .81$ ).

## Analyses

Des analyses préliminaires ont été effectuées pour vérifier la normalité des données. Ensuite, afin d'examiner les relations entre les antécédents et le remodellement d'emploi et de tester les hypothèses, un tableau de corrélations a été créé et examiné. Afin d'explorer la Q1 visant à déterminer l'effet des caractéristiques de l'emploi au-delà de l'effet des déterminants individuels sur le remodellement d'emploi, des régressions hiérarchiques ont été effectuées. Le premier bloc comprend les caractéristiques individuelles (personnalité proactive et tempérament d'approche ou d'évitement) et le deuxième bloc, les caractéristiques de l'emploi (demandes, latitude décisionnelle, soutien du superviseur et soutien des collègues). Une régression a été effectuée par dimension de remodellement d'emploi, alors que seules les caractéristiques corrélées de manière statistiquement significative avec le type de remodellement prédit étaient incluses dans la régression.

## Résultats

### Analyses corrélationnelles

Après une série d'analyses préliminaires permettant de conclure à la normalité des données, un examen du tableau de corrélation a permis d'observer les liens entre chacun des antécédents et les dimensions de remodellement d'emploi (voir Tableau 1). L'hypothèse 1, selon laquelle les demandes, la latitude décisionnelle, le soutien du superviseur et des collègues sont liés positivement au remodellement d'emploi d'expansion, est partiellement confirmée. Plus spécifiquement, l'hypothèse H1a est partiellement confirmée, puisque les demandes sont faiblement ou non liées au remodellement d'emploi. Seules les dimensions de remodellement d'expansion des relations et développementale sont liées positivement et significativement, quoique faiblement, aux demandes ( $.17 \leq r \leq .18$ ).

**Tableau 1**

Tableau de corrélations entre les types de remodellement et les déterminants

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
<b>Remodellement</b>														
1. RC Tâches	.82													
2. RC Relations	.45	.84												
3. RE Relations	-.01	-.06	.80											
4. RE Cognition	.00	.03	.31	.76										
5. RE Développement	-.20	-.12	.43	.52	.91									
6. RE Environnemental	.23	.26	.31	.36	.21	.88								
7. RE Tâches	.00	.10	.49	.55	.65	.39	.75							
<b>Déterminants</b>														
8. Demandes	-.11	-.08	<b>.17</b>	.05	<b>.18</b>	.03	.06	.75						
9. Latitude décisionnelle	-.10	-.02	<b>.18</b>	<b>.47</b>	<b>.44</b>	<b>.27</b>	<b>.40</b>	.09	.79					
10. Soutien superviseur	-.10	-.06	<b>.16</b>	<b>.28</b>	<b>.23</b>	<b>.21</b>	<b>.32</b>	.01	.44	.89				
11. Soutien collègues	<b>-.16</b>	<b>-.21</b>	<b>.23</b>	.08	<b>.16</b>	.07	<b>.17</b>	.14	.27	.52	.75			
12. Proactivité	-.11	-.12	<b>.20</b>	<b>.34</b>	<b>.37</b>	<b>.16</b>	<b>.37</b>	.14	.38	.19	.13	.81		
13. Approche	-.03	.00	<b>.26</b>	<b>.34</b>	<b>.28</b>	.05	<b>.32</b>	.08	.25	.20	.17	.46	.70	
14. Évitement	<b>.20</b>	<b>.17</b>	-.02	.03	-.10	.02	-.06	.01	-.15	-.17	-.21	-.18	.06	.79

Note. Les corrélations de .13 et plus et de -.13 et moins sont statistiquement significatives ( $p < .05$ ). Les corrélations statistiquement significatives entre les dimensions de remodellement et les déterminants sont représentés en gras pour faciliter la lecture. La diagonale comprend les alphas de Cronbach. RE est l'abréviation de Remodellement d'Expansion et RC, l'abréviation de Remodellement de Contraction.

Au niveau de la latitude décisionnelle et du soutien du superviseur (H1b, H1c), les hypothèses sont confirmées, puisque toutes les dimensions de remodellement d'expansion y sont liées positivement, de faiblement à modérément ( $.16 \leq r \leq .47$ ). Enfin, l'hypothèse H1d relative au soutien des collègues est partiellement confirmée, puisque ce type de soutien est lié positivement et faiblement au remodellement d'expansion des relations, développementale et des tâches ( $.16 \leq r \leq .23$ ). En somme, la latitude décisionnelle et le soutien du superviseur sont positivement liés avec l'émission de comportements de remodellement d'emploi d'expansion alors que et le soutien des collègues et les demandes y sont faiblement ou pas liées.

Au niveau des caractéristiques personnelles, l'hypothèse H2 est confirmée, puisque la personnalité proactive est liée positivement, de faiblement à modérément, à toutes les dimensions

d'expansion ( $.16 \leq r \leq .37$ ). Pour ce qui est de l'hypothèse H3, elle est confirmée, puisque le tempérament d'approche est lié positivement au remodellement d'expansion (à l'exception du remodellement environnemental), de faiblement à modérément ( $.26 \leq r \leq .34$ ) et que le tempérament d'évitement est lié positivement et faiblement aux deux types de remodellement de contraction ( $.17 \leq r \leq .20$ ). En somme, les caractéristiques personnelles positives, soit la personnalité proactive et le tempérament d'approche, sont liées positivement avec le remodellement d'expansion, et la caractéristique personnelle négative, le tempérament d'évitement, est positivement lié au remodellement de contraction.

### Analyses de régression hiérarchique

Les résultats (voir Tableau 2 et Figure 1) démontrent qu'ensemble, les caractéristiques

individuelles et organisationnelles prédisent entre 5% et 28% de la variance des comportements de remodellement d'emploi. Un peu plus de la moitié de la variance expliquée de chaque dimension du remodellement d'emploi est prédite par les caractéristiques individuelles ( $.03 \leq R^2 \leq .17$ ), et presque autant l'est par les caractéristiques de l'emploi ( $.03 \leq \Delta R^2 \leq .13$ ). En réponse à la Q1, cette variance additionnelle représente un pouvoir prédictif incrémental statistiquement significatif et ce, pour toutes les dimensions du remodellement d'emploi. Ces résultats confirment que les

caractéristiques de l'emploi ont effectivement un effet au-delà des caractéristiques individuelles pour prédire le remodellement d'emploi. Autrement dit, que l'employé manifeste une personnalité proactive ou non, plus de latitude et de soutien sera lié à plus de remodellement d'emploi. Cela dit, certaines dimensions étaient mieux prédites que d'autres, notamment le remodellement cognitif, développemental et d'expansion des tâches, pour lesquelles les prédicteurs expliquent 25% ou plus de la variance.

**Tableau 2**

Tableau des régressions des antécédents sur les dimensions de remodellement d'emploi

	RC tâches	RC relations	RE relations	RE Cognition	RE Développemental	RE Environnemental	RE Tâches
<i>R</i> <sup>2</sup>	.04*	.03*	.08*	.16*	.15*	.03*	.17*
Proactivité	-	-	<i>ns</i>	<i>ns</i>	.17*	<i>ns</i>	.19*
Approche	-	-	.10*	.19*	<i>ns</i>	<i>ns</i>	.15*
Évitement	.19*	.13*	-	-	-	-	-
<b>Bloc 2</b>							
<i>R</i> <sup>2</sup> ajouté	.01 ( <i>ns</i> )	.03*	.05*	.13*	.11*	.07*	.09*
Demandes	-	-	<i>ns</i>	-	.12*	-	-
Latitude	-	-	<i>ns</i>	.36*	.33*	.20*	.23*
Soutien sup	-	-	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	<i>ns</i>	.17*
Soutien collègues	<i>ns</i>	-.18*	.15*	-	<i>ns</i>	-	<i>ns</i>
<i>R</i> <sup>2</sup> total	.05*	.06*	.13*	.28*	.27*	.09*	.26*

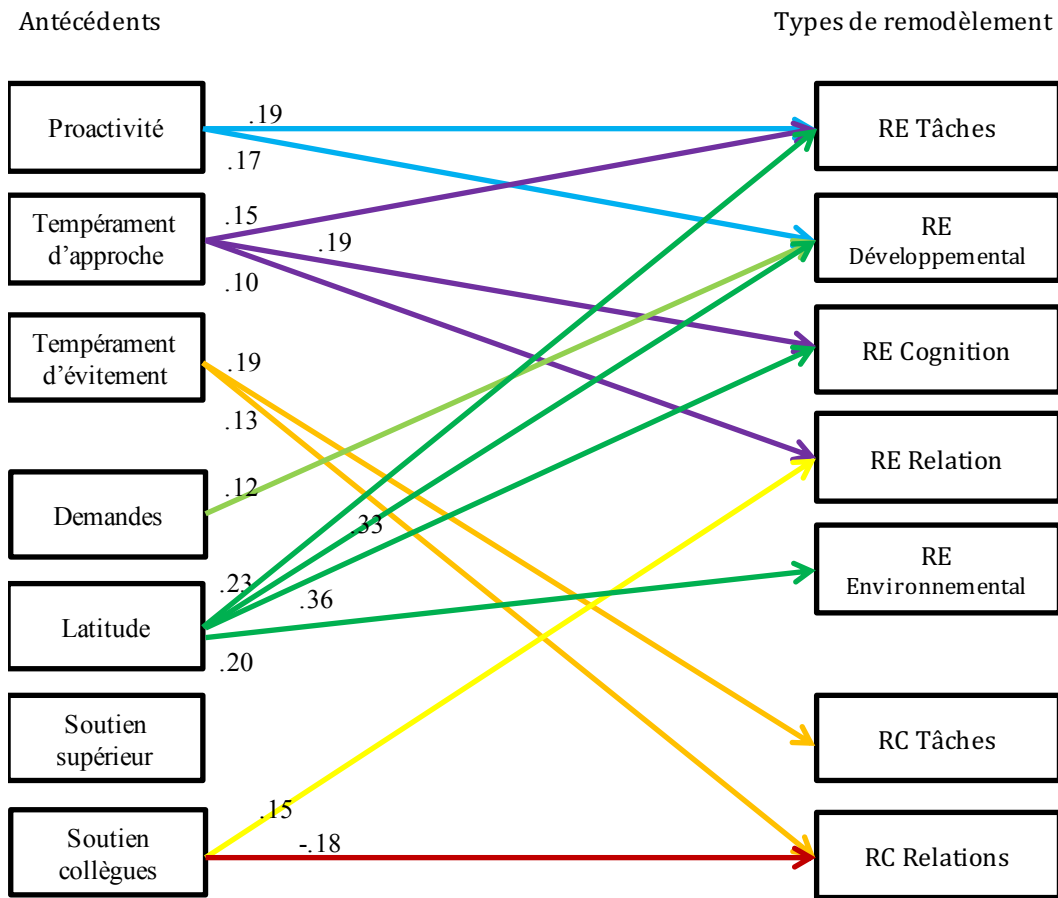
*Note.* Les bêtas standardisés statistiquement significatifs sont rapportés. Le - signifie que puisque la corrélation n'était pas statistiquement significative, ce facteur n'a pas été inclus comme prédicteur dans la régression. *Ns* signifie que le bêta standardisé n'était pas statistiquement significatif. RE est l'abréviation de Remodellement d'Expansion et RC, l'abréviation de Remodellement de Contraction.

Plus spécifiquement, les caractéristiques individuelles positives, soit la proactivité et le tempérament d'approche, expliquent chacun une part statistiquement significative mais petite du remodellement d'expansion, alors que le tempérament d'évitement prédit le remodellement de contraction. Au niveau des caractéristiques de l'emploi, la latitude décisionnelle était le prédicteur avec la plus grande taille d'effet pour la plupart des

dimensions d'expansion et le soutien des collègues prédisait le remodellement des relations, autant en expansion qu'en contraction. Lorsque considérées simultanément avec les autres variables, les demandes ainsi que le soutien du superviseur sont généralement des prédicteurs moins importants du remodellement d'emploi, n'expliquant la variance que d'une dimension chacun.

**Figure 1**

Liens trouvés entre les antécédents et le remodellement d'emploi suite aux régressions



*N.B.* Tous les liens sont positifs et statistiquement significatifs, à l'exception du lien entre le soutien des collègues et le remodellement de contraction des relations, qui est négatif (et statistiquement significatifs). Les liens représentés sont les résultats de régressions hiérarchiques. RE est l'abréviation de Remodellement d'Expansion et RC, l'abréviation de Remodellement de Contraction.

## Discussion

L'objectif de cet article était de mieux comprendre l'influence respective de certaines caractéristiques de l'emploi et de l'individu sur le remodellement d'emploi, ainsi que de vérifier si les caractéristiques de l'emploi pouvaient avoir un effet sur celui-ci au-delà de celui des caractéristiques personnelles des employés.

Au niveau des déterminants organisationnels, la latitude décisionnelle prédisait la part de variance du remodellement d'emploi la plus importante. En lien avec les études précédentes (Rudolph et al., 2017), les demandes élevées semblaient plus faiblement, voir non liées au remodellement d'emploi. Ces résultats sont encourageants pour les

gestionnaires, qui ont souvent peu de contrôle sur les demandes liées au travail et la quantité de travail à effectuer, mais qui, en donnant de la latitude décisionnelle aux employés (p. ex., en leur laissant décider la manière d'effectuer certaines tâches), peuvent favoriser le remodellement d'emploi chez leurs subordonnés.

L'effet plus faible observé au niveau du lien entre les demandes et le remodellement d'emploi peut s'expliquer par le fait que plus de demandes n'amène pas l'employé à effectuer des changements dans son travail, puisqu'il ne cherche pas nécessairement à augmenter sa tâche.

Ensuite, le soutien des collègues, mais peu ou pas du superviseur, avait un effet significatif sur le remodellement relationnel. Cet effet était positif

pour le remodellement d'expansion et négatif pour le remodellement de contraction. Ainsi, plus les employés se sentent soutenus par leurs collègues, plus ils ont tendance à vouloir s'affilier et développer des liens plus forts avec ceux-ci. De plus, avec le lien négatif avec le remodellement de contraction, ils ont moins tendance à réduire les liens avec les gens au travail. Ainsi, les individus semblent augmenter leurs relations avec leurs collègues, sans diminuer leurs relations avec d'autres. En général, ces résultats sont en cohérence avec le modèle demande-contrôle-soutien, puisque des caractéristiques favorables étaient liées à plus de remodellement d'emploi.

Au niveau des variables individuelles, en lien avec des études précédentes (Bipp et Demerouti, 2015), le tempérament d'approche prédit dans cette étude le remodellement d'expansion, alors que le tempérament d'évitement prédit le remodellement de contraction. Aussi, la personnalité proactive a uniquement prédit le remodellement d'expansion (Petrou et al., 2017). Une des contributions de notre étude est d'avoir combiné des antécédents comprenant à la fois des caractéristiques individuelles et du travail, et d'avoir observé les résultats à la fois sur des dimensions de remodellement d'expansion que de contraction. Les résultats sont cohérents avec d'autres études ayant trouvé que les antécédents des remodellement diffèrent entre le remodellement d'expansion et de contraction. Effectivement, des antécédents à teneur plus négative (le tempérament d'évitement, un focus de prévention) sont liés uniquement avec le remodellement de contraction, alors que des antécédents à teneur plus positive (le tempérament d'approche, le focus de promotion) sont liés avec le remodellement d'expansion (Brenninkmeijer et Hekkert-Koning, 2015). Ainsi, les individus semblent être plus enclins à effectuer soit des comportements pour accroître leurs responsabilités, leurs relations et leurs tâches, soit en effectuer pour réduire leurs responsabilités, leurs relations et leurs tâches.

De plus, puisque la variance expliquée par les caractéristiques de l'emploi est statistiquement significative, au-delà de celle expliquée par les caractéristiques des individus, ceci implique que le milieu de travail pourrait influencer la propension à effectuer du remodellement d'emploi des travailleurs, indépendamment des caractéristiques personnelles de ces derniers. En effet, bien que le

remodellement d'emploi soit un comportement auto-initié contrôlé par les employés, et que certains individus proactifs soient plus enclins à en effectuer, il reste qu'ils ne sont pas entièrement expliqués par des caractéristiques personnelles. Ainsi, il est possible que les individus étant moins proactifs mais qui ont plus de latitude au niveau de la définition de leur emploi puissent y contribuer plus activement, et nous sommes la première étude à explorer cette hypothèse.

Au niveau des limites, notons que cette étude transversale ne peut confirmer la causalité ou la directionnalité des liens postulés. En effet, les caractéristiques personnelles sont vraisemblablement des antécédents aux comportements de remodellement, mais il est possible que le remodellement affecte directement les caractéristiques du travail, puisqu'il a été démontré qu'il peut modifier la charge de travail (les demandes) et les ressources sociales et affiliatives avec les collègues (Tims, Bakker et Derks, 2013). De plus, il s'est avéré que tous les déterminants combinés ne prédisaient qu'une partie faible à modérée des comportements de remodellement d'emploi (au plus 30% de la variance expliquée), ce qui indique que d'autres facteurs contribuent également à expliquer ces comportements.

La première piste de recherche future, afin de combler les limites de cette étude, serait de valider la directionnalité des liens entre le remodellement d'emploi et ses antécédents à l'aide d'études longitudinales, et d'identifier d'autres antécédents potentiels. Par exemple, la motivation à faire du remodellement pourrait être investiguée, puisque la motivation à remodeler est un fort prédicteur du comportement (Tims, Bakker et Derks, 2014b). Ensuite, bien que cette étude n'ait trouvé qu'un faible effet du soutien du superviseur, plusieurs études récentes se sont penchées sur l'effet de divers types de leadership sur le remodellement d'emploi, dont le leadership d'habilitation (en anglais : *empowerment*) (Holcombe, 2016) et le leadership transformationnel (Wang, Demerouti et Le Blanc, 2017). Les études futures pourraient poursuivre dans cette veine afin de mieux comprendre comment les comportements des gestionnaires influencent les comportements de remodellement d'emploi de l'employé.



## Conclusion

En somme, l'environnement de travail dans lequel évolue un individu peut influencer sa propension à modifier son travail, peu importe ses caractéristiques personnelles. Les employeurs ont donc la possibilité de donner plus d'autonomie aux employés afin que ceux-ci influencent leurs tâches, leurs opportunités de développement et même le sens qu'ils donnent à leur rôle. De plus, il semblerait que seul le remodellement d'expansion soit favorisé par les caractéristiques d'emploi favorables, mais que celles-ci ne soient pas liées au remodellement de contraction.

Ainsi, donner plus de latitude ou de soutien mènerait à davantage de possibilités pour élargir le rôle plutôt qu'à des comportements visant à réduire la tâche ou les relations des employés. De plus en plus, la littérature de la conception d'emploi devrait considérer les possibilités de modifier l'emploi qui émane de l'employé, pas uniquement de l'employeur.

## Références

- Bakker, A., 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. doi: 10.1177/0018726712453471
- 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. doi: 10.1002/job.4030140202
- Beer, L. (2016). *The motivation and capability to job craft*. (Thèse de doctorat, Kansas State University).
- Brenninkmeijer, V. et Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft: The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International*, 20(2), 147-162.
- Bipp, T. et Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 631-655. doi: 10.1111/joop.12089
- Bruning, P. F. et Champion, M. A. (2017). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: a multi-method integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal*. Advance online publication. doi: 10.5465/amj.2015.0604
- Chen, C.-Y., Yen, C.-H. et Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Elliot, A. J. et Thrash, T. M. (2010). Approach and avoidance temperament as basic dimensions of personality. *Journal of Personality*, 78(3), 865-906. doi: 10.1111/j.1467-6494.2010.00636.x
- Grant, A. M. et Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Holcombe, K. J. (2016). *Theoretical antecedents and positive employee work experiences of job crafting*. (Thèse de doctorat, Colorado State University Libraries).
- Johnson, J. V. et Hall, E. M. (1988). Job strain, work place 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.
- Johnson, J. V., Hall, E. M. et Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian journal of work, environment et health*, 14(4), 271-279.
- Judge, T. A et Zapata, C.P. (2015). The Person-Situation Debate Revisited: Effect of Situation Strength and Trait Activation on the Validity of the Big Five Personality Traits in Predicting Job Performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179. 10.5465/amj.2010.0837.
- 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.
- 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. doi: 10.1037/1076-8998.3.4.322

- Karasek, R. et Theorell, T. (1992). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic books.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. doi: 10.2307/2392498
- Laberge, M. (2004). *La proactivité des professionnels en ressources humaines*. (Thèse de doctorat, Université de Montréal).
- Londei-Shortall, J. (2018). *Être l'artisan de son propre mieux-être au travail: le remodellement d'emploi, ses antécédents et ses résultantes*. (Thèse de doctorat, Université de Montréal).
- Niedhammer, I., Ganem, V., Gendrey, L., David, S. et Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du « Job Content Questionnaire » de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé publique*, 18 (3), 413-427.
- Payen, V. (2011). *Motivation d'approche et d'évitement : effets psychophysiques de la couleur rouge sur les processus cognitifs et moteurs*. (Thèse de doctorat, Université de Toulon).
- 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. doi: 10.1002/job.1783
- Petrou, P., Demerouti, E. et Xanthopoulou, D. (2017). Regular versus cutback-related change: The role of employee job crafting in organizational change contexts of different nature. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 62-85. doi: 10.1037/str0000033
- Plomp, J., Tims, M., Akkermans, J., N. Khapova, S. et Jansen, P. G. W. (2016). Career competencies and job crafting: How proactive employees influence their well-being. *Career Development International*, 21(6), 587-602.
- Plomp, J., Tims, M., Khapova, S., Jansen, P. G. W. et Bakker, A. B. (2016). Proactive personality and wellbeing: The mediating role of job crafting and career competencies. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1). doi: 10.5465/AMBPP.2016.11411abstract
- Roulin, N. (2015). Don't Throw the Baby Out With the Bathwater: Comparing Data Quality of Crowdsourcing, Online Panels, and Student Samples. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(2), 190-196. doi: 10.1017/iop.2015.24.
- 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. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008
- Slemp et Vella-Brodrick. (2013). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee wellbeing. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977. doi: 10.1007/s10902-013-9458-3
- Slemp, G., Kern, M. et Vella-Brodrick, D. (2015). Workplace wellbeing: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-Being*, 5(1), 7.
- Tims, M., Bakker, A. et Derks, D. (2014a). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507.
- Tims, M., Bakker, A. et Derks, D. (2014b) Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 1-15.
- Tims, M. et Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- 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. doi: http://dx.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.
- 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. doi: http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007

- Wang, H.-J., Demerouti, E. et Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195. doi: <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- 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. doi: 10.5465/amr.2001.4378011