

Université de Montréal

**Être l'artisan de son propre mieux-être au travail : le
remodellement d'emploi, ses antécédents et ses
résultantes**

par

Jessica Londei-Shortall

Département de psychologie
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)
en psychologie,
option du travail et des organisations

Décembre 2017

© Jessica Londei-Shortall, 2017

Résumé

Le marché de l'emploi étant de plus en plus incertain et précaire, il devient primordial d'identifier les moyens par lesquels les employés peuvent proactivement prendre des initiatives au travail pour anticiper et s'adapter aux changements (Grant et Parker, 2009). Un des concepts ayant permis de répertorier ces initiatives est le remodellement d'emploi, soit les modifications que les employés peuvent apporter aux limites de leur travail (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Cependant, puisque plusieurs modèles de remodellement d'emploi ont été proposés en parallèle au cours des dernières années, l'opérationnalisation du concept comporte plusieurs lacunes. Le premier objectif de cette thèse est donc de proposer un modèle de remodellement d'emploi synthétique intégrant plusieurs dimensions postulées précédemment en un tout cohérent et parcimonieux. De plus, le remodellement d'emploi ayant été lié à plusieurs résultantes positives pour les employés et les organisations, un deuxième objectif de la thèse est de clarifier l'apport de ses dimensions aux différentes répercussions vécues par les travailleurs. Enfin, puisque le remodellement d'emploi est un comportement auto-initié, un troisième objectif de cette thèse est de déterminer si certaines caractéristiques de travail peuvent favoriser le remodellement, au-delà des caractéristiques personnelles des employés.

Afin de répondre au premier objectif, le premier article compare, théoriquement et empiriquement, les deux modèles de remodellement d'emploi les plus proéminents dans la documentation (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims, Bakker & Derks, 2012), et puisque des analyses factorielles exploratoires démontrent que les deux modèles sont principalement complémentaires, le deuxième article présente un modèle intégratif à sept dimensions. Ce modèle est basé sur une recension conceptuelle de tous les modèles de remodellement d'emploi

($n = 10$, incluant des thèses). Au terme de cette recension, sept dimensions ont émergé: cinq dimensions de remodellement d'expansion, soit le remodellement des tâches, des relations, des cognitions, du développement et de l'environnement et deux de remodellement de contraction, soit le remodellement des tâches et des relations. Une série d'analyses factorielles exploratoire et confirmatoires supporte empiriquement la structure théorique de sept dimensions proposée.

Afin de répondre au deuxième objectif, les dimensions de remodellement d'emploi ont été corrélées à plusieurs résultantes : à la santé psychologique au travail, au sens en emploi, à l'adéquation personne-emploi et à la performance. Dans le premier article, le remodellement d'emploi était lié à la plupart des résultantes six mois plus tard, et dans le deuxième article (à un temps de mesure), les dimensions d'expansion étaient liées positivement aux dimensions positives de la santé psychologique au travail et les dimensions de contraction aux dimensions négatives de la santé psychologique au travail. De plus, certains types de remodellement d'expansion, soit cognitif, développemental et des tâches, étaient liés de manière plus importante aux diverses résultantes dans les deux articles.

Enfin, pour répondre au troisième objectif, le troisième article compare les déterminants individuels et organisationnels grâce à une étude qui mesure l'apport relatif de la personnalité proactive, des tempéraments d'approche/d'évitement et des caractéristiques de travail de Karasek (1998) sur le remodellement d'emploi. Des régressions linéaires hiérarchiques démontrent qu'en contrôlant pour les caractéristiques personnelles, la caractéristique du travail la plus importante pour expliquer le remodellement d'emploi est la latitude décisionnelle des employés.

Mots-clés : job crafting, bien-être au travail, épuisement professionnel, sens au travail, performance au travail.

Abstract

As the job market is becoming increasingly uncertain and precarious, it is crucial to identify ways in which employees can take proactive initiatives at work to anticipate and to adapt to change (Grant and Parker, 2009). One of the concepts that has identified some of these initiatives is job crafting, that is to say the changes that employees can bring to the limits of their job (Wrzesniewski and Dutton, 2001). However, several models of job crafting have been put forward in recent years, and as such, the operationalization of the concept has several shortcomings. The first objective of this thesis is to propose an integrative model of job crafting, integrating several previously postulated dimensions in a coherent and parsimonious whole. Furthermore, as job crafting has been linked to several positive outcomes for employees and organizations, the second objective of the thesis is to clarify the contribution of its dimensions to the various repercussions experienced by workers. Finally, job crafting being a self-initiated behavior, a third objective of the thesis is to determine if certain work characteristics can help foster job crafting, beyond the personal characteristics of the employees.

To answer the first objective, the first article compares the two most prominent models of job crafting in the literature (Wrzesniewski and Dutton, 2001, Tims, Bakker and Derks, 2012) and as exploratory factorial analyses demonstrate that the two models are mostly complementary, the second article presents an integrative, seven dimensional job crafting model. This model is based on a conceptual recension of all job crafting models ($n = 10$, including theses). At the end of this recension, seven dimensions emerged: five expansion dimensions of job crafting; task, relational, cognitive, developmental and environmental

crafting, and two contraction dimensions of job crafting; task and relational crafting. A series of exploratory and confirmatory factor analyses confirm the theoretically proposed structure of seven dimensions.

In order to answer the second objective, job crafting dimensions were correlated with several outcomes: psychological health at work, meaning at work, person-job fit and performance. In the first article, job crafting was related to most of the outcomes six months later, and in the second article, a transversal study, expansion dimensions were positively associated with positive dimensions of psychological health at work, while contraction dimensions were positively related to its' negative dimensions. In addition, some types of expansion job crafting, more specifically cognitive, development and task crafting, were more strongly related to the various outcomes.

Finally, to answer the third objective, the third article compares the individual and organizational determinants and measures the relative contribution of proactive personality, approach / avoidance temperaments, and Karasek's (1998) work characteristics on job crafting. Hierarchical linear regressions indicate that while controlling for personal characteristics, the organizational predictor that explained the most job crafting variance is employee decision latitude.

Keywords: job crafting, well-being at work, burnout, meaning at work, work performance.

Table des matières

Résumé	i
Abstract	iii
Table des matières	v
Liste des tableaux	viii
Liste des figures	ix
Liste des abréviations	x
Remerciements	xii
Introduction	1
Le remodellement d’emploi et les autres concepts connexes	3
Théories de remodellement d’emploi	5
Critique de la documentation en remodellement d’emploi.....	12
Questions abordées dans la présente thèse.....	14
Références.....	19
Abstract.....	25
Job crafting models	27
Similarities and differences across job crafting models	29
Job crafting outcomes	31
Methodology.....	37
Research design	37
Sample.....	38
Measures	39
Analysis strategy.....	41
Results.....	42
Preliminary analysis.....	42
Exploratory factor analyses.....	42
Relationships with outcomes	43
Discussion.....	45

The dimensional overlap of job crafting dimensions.....	45
Job crafting outcomes	46
Limits of our study.....	47
Future studies	49
Practical implications.....	50
Conclusion	51
References.....	53
An Integrative Model of Job Crafting, and its relationship with psychological health at work.....	65
Abstract.....	66
1. Introduction.....	67
2. Theoretical background and hypotheses development	68
2.1. Existing job crafting models	68
2.2. New integrative job crafting model.	69
2.3. Interrelation between expansion and contraction crafting.....	73
2.4. Job crafting outcomes	75
Methodology.....	79
3.1. Research design	79
3.2. Scale creation and pre-validation.....	79
3.3. Sample.....	80
3.4. Measures.	80
3.5. Analysis strategy	82
Results.....	83
4.1. Preliminary Analyses.....	83
4.2. Main analyses.....	84
Discussion.....	89
5. 1. The structure of job crafting	90
5.2. The outcomes of job crafting.....	91
5.3. Strengths of this study.....	92
5.4. Limits of this study	93

5.5. Practical implications.....	94
5.6. Future studies.....	95
References.....	96
Les caractéristiques du travail peuvent-elles prédire le remodellement d’emploi au-delà des caractéristiques personnelles?.....	107
Accord des coauteurs.....	108
Les caractéristiques du travail peuvent-elles prédire le remodellement d’emploi au-delà des caractéristiques personnelles?.....	109
Résumé.....	109
Introduction.....	110
Le remodellement d’emploi.....	111
Les antécédents du remodellement d’emploi liés au travail.....	112
Les antécédents individuels du remodellement d’emploi.....	113
Méthodologie.....	114
Devis de recherche et participants.....	114
Mesures.....	115
Résultats.....	118
Analyses corrélationnelles.....	118
Analyses de régression hiérarchique.....	119
Discussion.....	120
Références.....	125
Conclusion.....	133
Sommaire des résultats.....	133
Contributions de la thèse.....	136
Limites de la thèse.....	139
Pistes de recherches futures.....	141
Implications pratiques.....	150
Références.....	156
Annexe – Questionnaires utilisés.....	160

Liste des tableaux

Which job crafting dimensions best predict positive outcomes?

Table 1 <i>Correlations, means and standard deviations between job crafting dimensions and outcomes</i>	62
Table 2 <i>Summary of factor loadings for the final model including items of both prominent models of job crafting</i>	63
Table 3 <i>Multiple regressions with job crafting dimensions predicting outcomes</i>	64

An Integrative Model of Job Crafting, and its relationship with psychological health at work

Table 1 <i>Recension of various job crafting models and their dimensions</i>	103
Table 2 <i>Summary of factor loadings for the exploratory factorial analysis of the integrative job crafting model</i>	104
Table 3 <i>Fit Statistics for the Models Tested</i>	105
Table 4 <i>Correlations between job crafting dimensions and outcomes</i>	106

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

Tableau 1 <i>Tableau de corrélations entre les types de remodellement et les déterminants</i>	130
Tableau 2 <i>Tableau des régressions des antécédents sur les dimensions de remodellement d'emploi</i>	131

Liste des figures

Introduction

Figure 1 <i>Modèle de remodellement d'emploi original</i>	8
Figure 2 <i>Modèle de remodellement d'emploi selon la théorie demandes-ressources</i>	9

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

Figure 1 <i>Liens trouvés entre les antécédents et le remodellement d'emploi suite aux régressions</i>	1303
---	------

Conclusion

Figure 1 <i>Modèle de remodellement d'emploi demandes-ressources mis à jour</i>	144
Figure 2 <i>Modèle de causalité possible pour le remodellement d'emploi</i>	145

Liste des abréviations

JDR : Job Demand Resource

IJCS : Integrative Job Crafting Scale

*À ma mère, qui m'a transmis son amour pour la psychologie,
And to Dad, who taught me that business could be all about people too.*

Ce qui m'intéresse, ce n'est pas le bonheur de tous les hommes, c'est celui de chacun.

- Boris Vian

Just keep swimming.
- Dory, Finding Nemo

Remerciements

J'aimerais d'abord remercier mon incroyable superviseure de thèse, Véronique Dagenais-Desmarais. Tous les messages que je pourrais écrire ne pourront jamais être à la hauteur de la gratitude que j'ai pour le soutien, la stimulation intellectuelle et le plaisir que tu m'as apportés tout au long de mon parcours. Dès ma dernière année de baccalauréat, tu as aidé à me former et à développer la jeune chercheuse-praticienne que je suis aujourd'hui. Tes conseils, ton 'coaching' et nos échanges formeront à jamais la base de mes compétences scientifiques. Au-delà de ton dévouement purement professionnel, ton attention pour chacun de tes étudiants, qui va au-delà des attentes et inclut nos plans de carrière ainsi que notre bien-être physique et psychologique, est remarquable. Ton sujet de recherche est le bien-être au travail... et tu appliques clairement tes trouvailles et celles de ton domaine quotidiennement. Je me considère choyée d'avoir pu bénéficier de ton encadrement au courant des dernières années. Tu es une personne exceptionnelle et j'espère avoir l'occasion de pouvoir continuer la collaboration professionnelle dans les prochaines années (te fournir des milieux de collecte, qui sait!).

Ensuite, merci à mes parents et à ma soeurette, Eve! Maman, ton support et nos discussions m'ont beaucoup nourrie, et c'est toi qui as été mon premier contact avec la psycho (même si je ne voulais rien savoir plus jeune, c'est certainement en partie grâce à toi que j'ai cette passion pour le domaine!). Dad, you were the influence for my choice of the 'business' side of psychology, and you are my model as one of the most 'people person' I know! Always welcoming everyone and curious to chat anyone up, I think of you when I think of how to create a good personal contact with someone or entertain a group. Eve, ma parfois-coloc,

parfois-confidente, je suis chanceuse d'avoir une sœur aussi cool que toi! Je me considère très chanceuse d'être aussi proche de ma sœur et de pouvoir partager des discussions avec toi autant sur les valeurs sociétales que sur nos états d'âme quotidiens.

Mes prochains mots vont vers Émilie, ma compagne de rédaction et de discussions de vie dans les dernières années. Nos échanges m'ont nourrie et ont égayé mon doctorat, surtout à la fin. Je suis tellement reconnaissante que nous ayons pu partager notre parcours ainsi, et terminer nos thèses presque en même temps!

Mon parcours doctoral n'aurait jamais été le même sans le soutien des collègues du doc, et aurait été beaucoup moins amusant! Fred, collègue de cohorte, tu es pour moi un modèle au niveau de comment balancer le sens politique et une réelle considération pour les autres personnes. Yanick, nos échanges sur nos recherches, et comme collègue de PSY2007, ont été riches et inspirants. Plus généralement, j'ai appris quelque chose de chaque personne du programme, avec un *shout-out* plus particulier à Jean-Simon, Anne-Marie, Simon, Camille, Lara et plus récemment Steph et Adé, avec qui nos discussions ont toujours égayé ma journée et la vie du programme!

Merci également aux autres professeurs du département qui m'ont formée et m'ont inculqué leurs connaissances théoriques et leurs savoirs pratiques : André Savoie, Luc Brunet, Robert Haccoun et Jean-Sébastien Boudrias. Un merci tout particulier à mes évaluateurs de thèse, soit Robert Haccoun et Jean-Sébastien Boudrias, ainsi qu'à l'évaluateur externe Louis Baron, pour leurs commentaires réfléchis mais précis qui ont permis de bonifier ma thèse et d'en peaufiner le langage.

Merci aussi au FQRSC et surtout au CRSH pour leurs bourses qui m'ont permis de m'investir entièrement dans mon doctorat.

Simon, j'ai été témoin de la fin de ta maîtrise, et toi, de la fin de mon doc. Merci pour ton support et ta compréhension, ainsi que pour ton éternelle bonne humeur! Je t'aime et j'ai hâte de vivre les prochaines étapes de ma vie à tes côtés.

En terminant, un petit clin d'œil à l'organisme sans but lucratif 'Thésez-vous', qui organise des retraites de rédaction pour favoriser la productivité (et le soutien interpersonnel!) des thésards. Merci aux membres/étudiants de Thésez-vous et Thésez-vous ensemble, qui ont accompagné ma rédaction lors des derniers milles de ma thèse. Votre concentration ainsi que votre support moral m'ont fait le plus grand bien!

Introduction

Bien que certains aspects au travail soient hors du contrôle des employés, plusieurs autres peuvent être modifiés ou même influencés par eux. Dans un contexte actuel que certains qualifient de *VUCA* – volatile, incertain, complexe et ambigu – (Bennett et Lemoine, 2014), il devient d'autant plus important de faire en sorte que les employés aient de la liberté d'action dans leur emploi et puissent s'adapter aux changements dans le monde de travail. Dans la littérature populaire en management, les aspects sur lesquels les employés peuvent avoir du contrôle ont été identifiés comme faisant partie du 'cercle d'influence', alors que ceux hors de leur contrôle appartiennent au 'cercle des préoccupations' Covey (1989). Ainsi, le cercle d'influence comprend les aspects qu'il est possible de changer ou sur lesquels les employés ont du contrôle, et donc sur lesquels ils devraient investir leur temps et leurs ressources cognitives et émotionnelles. Ceci peut inclure des éléments tels que ce que la personne apprend (ou lit), les forces qu'elle met de l'avant, son attitude face au travail : bref, ses propres comportements et pensées. Le cercle des préoccupations inclut tous les éléments sur lesquels les employés n'ont aucun contrôle et pour lesquels il est contreproductif de dévouer des énergies. Ces éléments peuvent inclure par exemple les idées et actions de d'autres personnes, le climat politique, l'orientation qu'a décidé de prendre leur PDG, etc.

Selon Covey, en adoptant une approche proactive afin d'améliorer leur productivité et leur bien-être, les employés devraient consacrer leur énergie sur les éléments faisant partie de leur cercle d'influence, tout en laissant aller, en acceptant ou ignorant les éléments qui sont inchangeables dans leur cercle de préoccupations. Ceci leur permet d'avoir une approche plus proactive qui vise à améliorer leur impact au travail, plutôt qu'une approche réactive qui minimise leur autonomie. Les employés ont du contrôle sur deux aspects de leur travail.

D'abord, ils peuvent d'abord tenter d'identifier plus d'éléments sur lesquels ils peuvent agir, et qui fait donc partie de leur cercle d'influence. Ensuite, ce sont les employés eux-mêmes qui déterminent combien de temps ils à investissent sur les éléments du cercle des préoccupations, ainsi qu'à prendre action sur les éléments dans le cercle d'influence. Bien qu'intuitive, cette théorie reste vague et offre peu d'exemples concrets sur les éléments spécifiques faisant partie du 'cercle d'influence'. De plus, elle n'a pas été testée, mais ses principes mériteraient d'être approfondis.

Des études subséquentes ont documenté les bénéfices que ressentent les travailleurs qui peuvent exercer une certaine autonomie au travail. En effet, avoir une autonomie au travail est une des composantes fondamentales de la motivation au travail (Ryan et Deci, 2000) et du comportement humain (Gagné, 2003). Toutefois, certaines stratégies de délégation et d'autonomie peuvent être nuisibles pour les travailleurs, en augmentant leur anxiété et en diminuant leur satisfaction (Wood, Van Veldhoven, Croon et de Menezes, 2012). Ainsi, il est essentiel d'identifier si les employés peuvent effectuer certains changements spécifiques de leur emploi qui sont plus susceptibles d'amener des résultats bénéfiques.

Certains comportements contrôlés par les travailleurs ont été étudiés sous l'égide du remodellement d'emploi (en anglais : « job crafting »), qui est défini comme les changements initiés par l'employé pour modifier les limites de son emploi afin d'y amener plus de sens (Wrzesniewski et Dutton, 2001). Le remodellement d'emploi a été lié à la satisfaction des besoins d'autodétermination, qui mènent par la suite à un bien-être accru (Slomp & Vella-Brodrick, 2014). En effet, le remodellement d'emploi est essentiellement un comportement qui vise l'auto-détermination et le libre choix des employés. En effet, la théorie de l'autodétermination a identifié que lorsque les besoins d'autonomie, d'affiliation et de

compétence sont comblés (dans la vie et au travail), les gens se sentent plus heureux et en maîtrise de leur destin (Ryan et Deci, 2000). Les études en remodellement d'emploi bonifient cette théorie en identifiant les manières concrètes que les employés peuvent eux-même viser à actualiser leurs besoins.

De plus, le remodellement d'emploi a été démontré comme étant utile dans plusieurs contextes : en aidant les travailleurs âgés à s'ajuster aux changements dans leur emploi (Kooij, Tims et Kanfer, 2015), en aidant les travailleurs vivant un changement organisationnel (Petrou, Demerouti et Breevaart, 2013), ainsi que ceux travaillant dans des contextes en constante évolution (Koning, 2014). Le remodellement d'emploi peut aussi être utilisé par les praticiens pour conseiller les individus sur les éléments qu'ils peuvent modifier afin d'améliorer leur situation personnelle en emploi, ainsi que les gestionnaires sur les changements qu'ils peuvent encourager chez leurs employés afin que ceux-ci se sentent plus satisfaits et accomplis au travail (Breukers, 2014; Katopol, 2014). Enfin, le remodellement d'emploi a été lié à de nombreuses retombées positives pour les organisations, telles qu'un plus faible roulement de personnel (Esteves et Lopes, 2017), une meilleure performance (Weseler et Niessen, 2016) et une augmentation de comportements de citoyenneté organisationnelle (Tims, Bakker et Derks, 2014).

Le remodellement d'emploi et les autres concepts connexes

Le remodellement d'emploi est une forme de conception d'emploi (en anglais : « job design »), qui spécifie comment le travail devrait être organisé (Oldham et Hackman, 2010). Alors que la conception d'emploi était d'abord effectuée par les supérieurs afin d'augmenter la productivité (Hackman et Oldham, 1980; Taylor, 1911), d'autres approches plus contemporaines ont ensuite reconnu l'importance de prendre en compte les besoins de

l'employé, comme l'enrichissement du travail (Hackman et Oldham, 1980), puis l'importance d'impliquer l'employé à même la redéfinition de l'emploi, comme dans le cas des i-deals (Hornung, Rousseau et Glaser, 2010). Les i-deals (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer et Weigl, 2010) sont des ententes négociées conjointement entre les employés et leurs supérieurs et impliquent donc davantage l'employé, mais dépendent de la bonne volonté de l'employeur. Plus récemment, le remodellement d'emploi est un concept ayant émergé de cette tendance, mais qui la pousse plus loin puisque dans cette perspective, la conception d'emploi est initiée et entièrement contrôlée par l'employé lui-même.

Le remodellement d'emploi peut aussi être considéré comme étant un type de comportement proactif (Rudolph, Katz et Lavigne, 2017), qui est généralement défini comme étant une prise d'initiatives qui améliore les circonstances actuelles et crée de nouvelles opportunités (Crant, 2000). Ainsi, le remodellement d'emploi partage l'esprit général des comportements proactifs, puisqu'il se compose de comportements auto-initiés, mais il s'en différencie puisqu'il vise l'amélioration des caractéristiques de l'employé seulement, plutôt que la productivité de la compagnie comme c'est le cas pour d'autres comportements proactifs (Grant et Parker, 2009). De plus, le remodellement d'emploi tente de mettre de l'avant des aspects plus spécifiques à changer, alors que d'autres types de comportements proactifs, tels l'initiative personnelle, restent des comportements plus généraux.

Le remodellement d'emploi se distingue également d'un autre concept connexe, soit l'habilitation au travail (en anglais : « empowerment »). L'habilitation est une manière de mesurer le niveau d'autonomie décisionnelle des employés et compte trois niveaux: l'habilitation structurelle, psychologique et comportementale (Boudrias & Chénard-Poirier, 2014). L'habilitation structurelle identifie les éléments pouvant être mis en place par les

employeurs afin de donner plus de pouvoir aux employés. L'habilitation structurelle permet de favoriser l'habilitation psychologique, un état d'esprit proactif composé de sentiments de sens au travail, de compétence dans son rôle, d'autodétermination dans ses tâches et d'impact dans son organisation qui, ensemble, font en sorte que l'employé désire et se sent capable (c'est-à-dire habilité à) modifier son rôle au travail de par ses gestes, soit l'habilitation comportementale (Spreitzer, 1995). La différence avec le remodellement d'emploi est que l'habilitation psychologique est un état d'esprit général découlant de pratiques managériales, alors que le remodellement comprend des actions spécifiques visant à modifier l'emploi, qui émanent des besoins du travailleur lui-même. En effet, puisque les comportements de remodellement d'emploi sont initiés par l'employé et ne font pas nécessairement partie de la description des tâches, ils ne sont pas toujours remarqués par les collègues ou le superviseur (Berg, Wrzesniewski et Dutton, 2010), alors que l'habilitation découle théoriquement directement des comportements des superviseurs. Le remodellement d'emploi partage aussi des caractéristiques avec l'habilitation comportementale, qui comprend les comportements de prise en charge et d'implication proactive, tels que l'amélioration des tâches (Pigeon, Longpré et Boudrias, 2015). Cependant, les comportements de remodellement visent principalement à améliorer le sort de l'employé alors que l'habilitation comportementale cherche à augmenter l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Ainsi, le remodellement d'emploi peut avoir des répercussions à la fois positives ou négatives sur l'organisation (Tims, Bakker et Derks, 2012; Wrzesniewski et Dutton, 2001),

Théories de remodellement d'emploi

Modèle original de remodellement d'emploi. Le remodellement d'emploi est un concept qui a émané d'une démarche inductive. En effet, il a d'abord été conceptualisé à partir

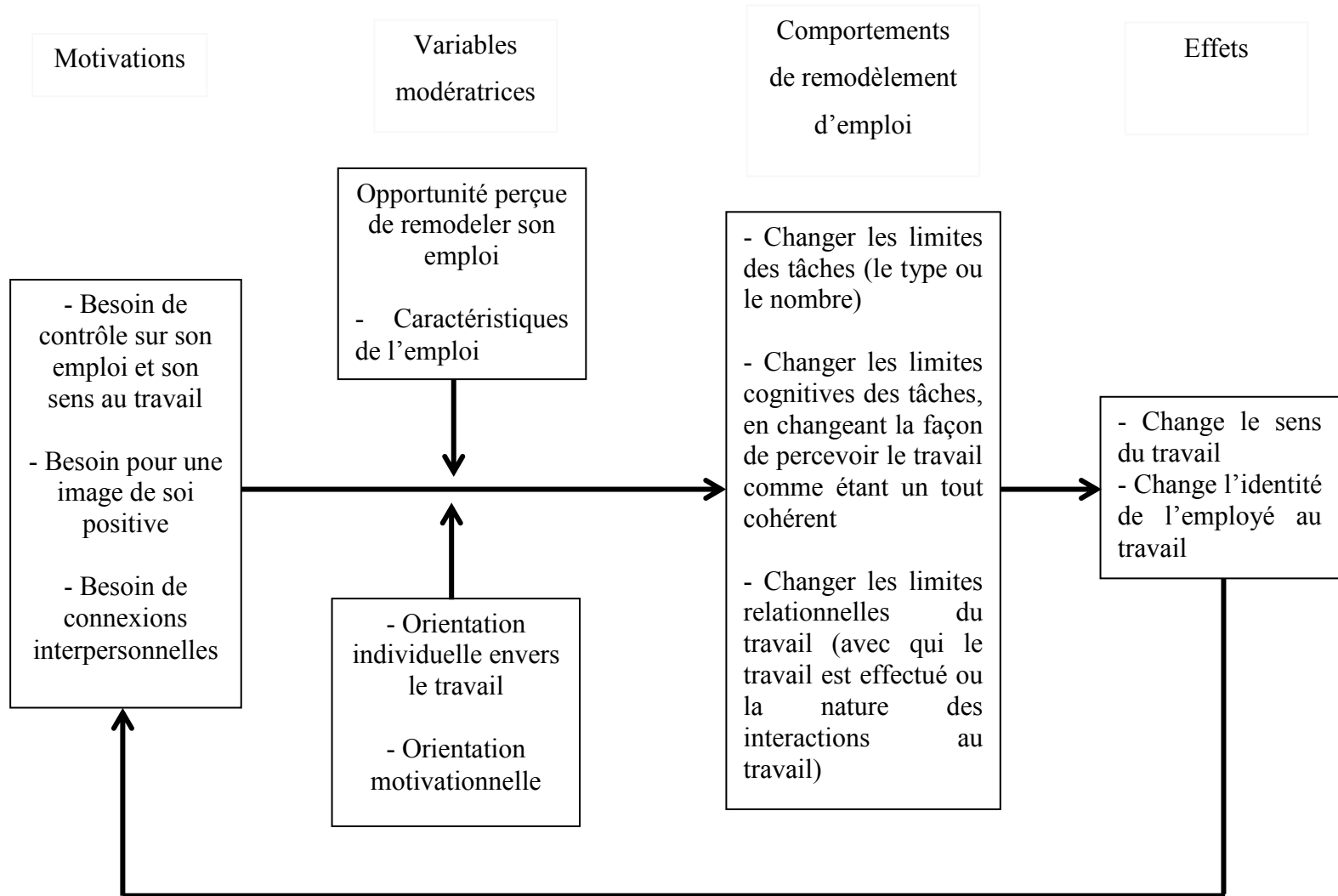
d'observations sur le terrain de comportements d'employés pour mieux comprendre ce que les employés pouvaient contrôler pour ajouter du sens à leur emploi. Au départ, Wrzesniewski et Dutton (2001) avaient identifié trois dimensions de remodellement en emploi basées sur des observations qualitatives en milieu hospitalier. Ces dimensions incluaient les tâches elles-mêmes, les relations avec les autres et la perception de l'emploi. Le remodellement au niveau des tâches peut prendre plusieurs formes : l'employé peut modifier le nombre, l'étendue ou le type de tâches qu'il effectue au travail, afin d'intégrer de nouveaux éléments qui augmentent le sens qu'il trouve au travail. La composante relationnelle concerne le nombre ou la nature des interactions que l'employé entretient au travail, que ce soit avec ses collègues, ses clients, ses subordonnés ou ses supérieurs. Enfin, le remodellement cognitif des perceptions de l'emploi est un changement au niveau de la façon dont l'individu perçoit son emploi : par exemple, il peut le voir comme étant simplement une liste de tâches ou comme un rôle qui s'intègre dans une mission plus grande que lui.

Le modèle originalement proposé par Wrzesniewski et Dutton (2001) suggérait que les employés possédant des motivations à répondre à leurs besoins en emploi effectueraient du remodellement d'emploi en altérant les limites physiques et cognitives de leur travail, ce qui engendrerait des effets sur le travail lui-même, mais aussi sur l'identité du travailleur et son sentiment de sens au travail (voir Figure 1). À leur tour, ces effets motiveraient les travailleurs à effectuer du remodellement d'emploi, débutant ainsi un nouveau cycle. La motivation à s'adonner au remodellement serait modérée par l'opportunité perçue d'en faire, soit par certaines caractéristiques du travail ainsi que par les orientations personnelles du travailleur envers son travail.

Modèle demandes-ressources du remodellement d'emploi. Certains auteurs tels que Tims et Bakker (2010) trouvaient le modèle original trop vague et difficile à implanter dans les organisations; par conséquent, ces derniers se sont plutôt basés sur le modèle des demandes et des ressources au travail (en anglais : job-demand-resource model (JDR)) (voir Figure 2) pour proposer un deuxième modèle de remodellement d'emploi. Le modèle de demandes et de ressources (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001) postule qu'au travail, l'employé reçoit des demandes qui requièrent des efforts physiques, cognitifs ou émotionnels, et il dispose de ressources qui peuvent réduire les demandes ou stimuler son développement professionnel. Les demandes et les ressources sont souvent imposées par le superviseur ou par l'organisation, mais à l'aide du remodellement, les individus peuvent avoir un impact sur celles-ci (Tims et Bakker, 2010). Trois dimensions ont donc été postulées comme manière de modifier les demandes et les ressources: augmenter les ressources au travail, augmenter les demandes stimulantes et diminuer les demandes exigeantes (Tims et Bakker, 2010). Cependant, à l'aide d'une analyse factorielle exploratoire, les chercheurs ont découvert qu'il y avait deux types de ressources distinctes, soit les ressources structurelles, qui concernent le développement de l'individu, et les ressources sociales, qui sont plutôt axées sur l'interaction avec des personnes (superviseur ou collègues) pouvant fournir un support ou une rétroaction à la tâche (Tims et Bakker, 2010; Tims et al., 2012). Quatre comportements de remodellement ont ainsi été validés : augmenter les ressources sociales, augmenter les ressources structurelles, augmenter les demandes stimulantes et diminuer les demandes exigeantes (Tims et al., 2012).

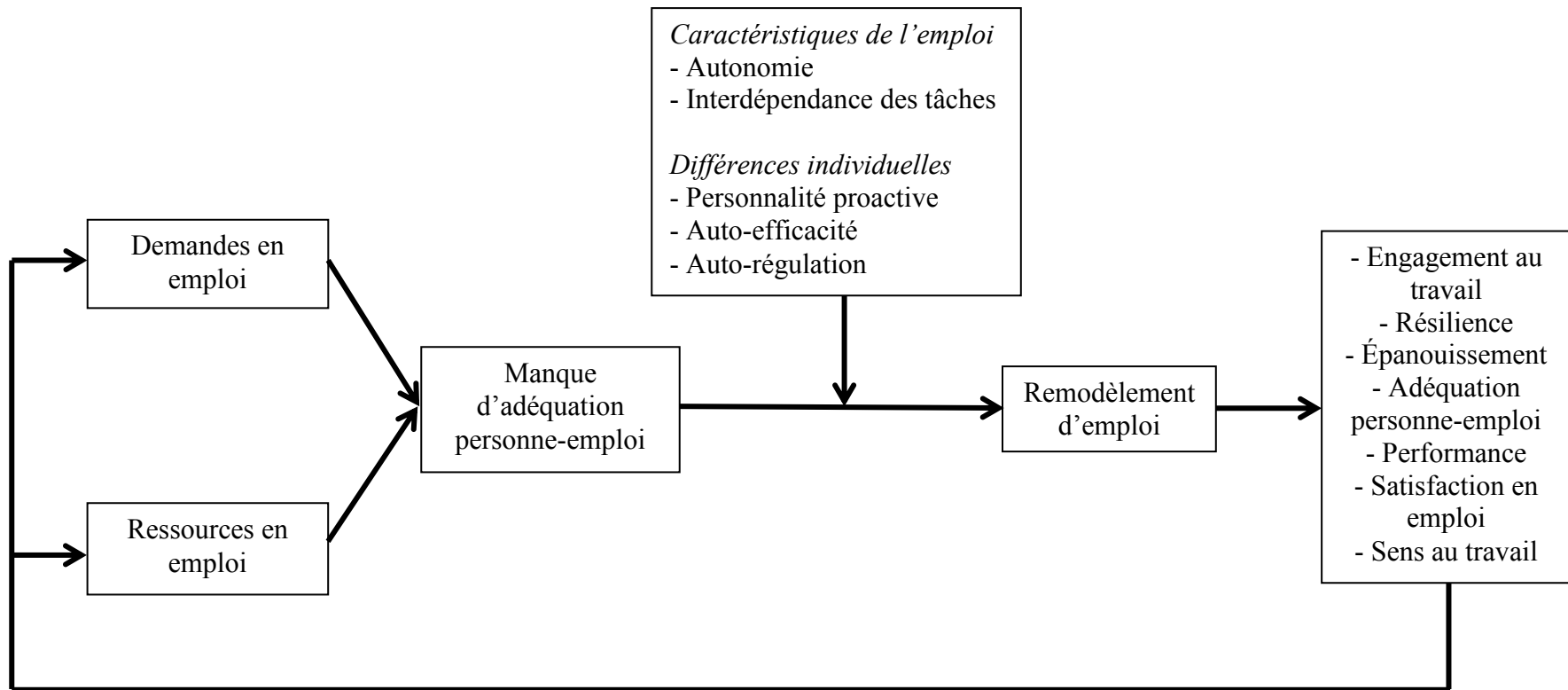
Ce second modèle postule que la combinaison des demandes et des ressources au travail est parfois mal ajustée aux besoins du travailleur, ce qui amène une mauvaise adéquation en emploi pour celui-ci (Tims et Bakker, 2010). Ce manque d'adéquation incite

Figure 1
Modèle de remodellement d'emploi original



Adapté de "Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work," par A. Wrzesniewski et J. Dutton, 2001, Academy of Management Review, 26(2), p.182. Copyright [2001] by the Academy of Management.

Figure 2
 Modèle de remodellement d'emploi selon la théorie demandes-ressources



Adapté de "Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign," par M. Tims et A.B. Bakker, 2010, SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 36(2), p.5. Copyright [2010] by SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde.

l'employé à tenter de remodeler ses demandes et ses ressources, ce qui mène ensuite à des résultantes telles que l'engagement au travail, la résilience, l'adéquation personne-emploi, la performance et le sens au travail. Ces résultantes positives affectent les demandes et les ressources, ce qui enclenche un nouveau cycle de remodellement. Au-delà des hypothèses théoriques, l'engagement au travail au T1 a été lié positivement au changement de comportement de remodellement d'emploi (Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker, 2014). De plus, la tendance à remodeler est modérée par le milieu de l'employé, c'est-à-dire le degré d'autonomie au travail et d'interdépendance de ses tâches, ainsi que par des caractéristiques personnelles, soit la personnalité proactive, le sentiment d'efficacité personnelle et l'autorégulation.

Les deux modèles comportent plusieurs similarités : 1) un élément déclencheur qui incite le travailleur à remodeler son emploi, ce qui mène à 2) des conséquences positives pour le travailleur, et 3) cette tendance à remodeler est modérée par des caractéristiques personnelles de l'employé et par les caractéristiques de son milieu de travail. De plus, les deux modèles proposent que 4) les résultantes du remodellement permettent d'expliquer de nouveaux comportements de remodellement d'emploi, ce qui crée une boucle de rétroaction. Ainsi, les deux modèles mentionnent les antécédents, les modérateurs et les résultantes du remodellement d'emploi.

Les différences entre les deux modèles de remodellement d'emploi se situent au niveau du contenu spécifique de chacun de ces éléments qui diffère. D'abord, alors que pour le premier modèle, l'élément déclencheur est un sentiment interne, soit la motivation à combler des besoins fondamentaux de contrôle, d'estime personnelle et de connexion interpersonnelle, dans le second modèle, c'est une réaction à un déséquilibre (perçu) des demandes et des ressources de l'emploi. De plus, bien que les deux modèles identifient des modérateurs se rapportant à l'individu et

d'autres se rapportant au milieu de travail, le modèle original mentionne des modérateurs ayant principalement trait à la motivation du travailleur, alors que le modèle JDR propose des modérateurs de personnalité et de concept de soi (personnalité proactive, auto-efficacité, auto-régulation). Ensuite, les résultantes postulées sont assez différentes : le modèle original réfère au sens en emploi et à l'identité du travailleur, alors que le modèle JDR inclut un éventail plus large, affectant autant l'individu (ex. : meilleure adéquation personne-emploi, plus de sens au travail) que l'organisation (ex. : meilleure performance).

Il reste que la différence majeure au niveau des deux modèles est l'opérationnalisation du remodellement en tant que tel. Effectivement, le modèle original suggère trois manières de remodeler son emploi, soit modifier ses tâches, ses relations et sa perception cognitive de l'emploi, alors que le modèle JDR propose quatre dimensions, soit l'augmentation des ressources structurelles, l'augmentation des ressources sociales, l'augmentation des tâches stimulantes et la diminution des tâches exigeantes. Bien qu'il y ait quelques similarités, comme le fait que les deux modèles considèrent le remodellement des tâches (stimulantes/exigeantes pour le modèle JDR) et des relations (ressources sociales pour le modèle JDR), il demeure que chaque modèle propose une dimension que l'autre ne possède pas. En effet, le remodellement original ne considère pas de manière que les employés peuvent modifier leurs ressources afin de réellement se développer au travail. De son côté, le modèle JDR ne prend pas en compte le côté cognitif qu'a la perception de l'emploi, bien que cette dimension soit assez importante et centrale dans le modèle original.

De plus, outre les deux modèles principaux, de nombreuses études exploratoires utilisant une méthodologie qualitative ont permis d'identifier d'autres manifestations de remodellement d'emploi, qui vont au-delà des deux principaux modèles. En effet, au-delà des modèles

principaux, huit études ont identifié de nouvelles dimensions du remodellement d'emploi, portant le total à 44 dimensions différentes (Berg, Grant et Johnson, 2010; Kirkendall, 2013; Ko, 2011; Koning, 2014; Laurence, 2010; Leana, Appelbaum et Shevchuk, 2009; Lyons, 2008; Sturges, 2012; Tims et Bakker, 2010; Wrzesniewski et Dutton, 2001). Ainsi, afin de pouvoir mieux comprendre le modèle de remodellement d'emploi ainsi que ses résultantes et ses antécédents, il est primordial d'abord de clarifier l'opérationnalisation du construit. La prochaine section élabore sur les limites de la documentation à l'état actuel et sur la manière dont cette thèse permettra de remédier à certaines de ces lacunes.

Critique de la documentation en remodellement d'emploi

La documentation sur le remodellement d'emploi est effervescente, en expansion depuis le début de la décennie. À titre d'exemple, en recherchant sur Google Scholar les publications ayant 'job crafting' dans leur titre, seulement 30 publications sont apparues entre 2000 et 2010, comparativement à 389 entre 2011 et 2017.

La première limite de la documentation actuelle en remodellement d'emploi est qu'outre les deux modèles mentionnés plus haut, de nombreux modèles parallèles de remodellement d'emploi existent dans la littérature, qui partagent la même terminologie et la même définition, mais qui ont des dimensions très différentes, ce qui rend le concept éclaté et difficilement opérationnalisable. Utiliser un concept sous un même nom qui est représenté de plusieurs manières très différentes mène à de la confusion conceptuelle et empirique. Peu d'études documentent les liens conceptuels entre les modèles, et aucune n'a analysé le lien empirique entre ceux-ci. Ainsi, la prolifération de modèles, combinée avec des études qui ignorent les dimensions des modèles concurrents, mène à une fragmentation du savoir, ainsi qu'à une difficulté à généraliser les résultats. Puisque les deux modèles les plus cités dans la

documentation ne prennent pas en considération les nouvelles découvertes des modèles concurrents, les modèles existants sont incomplets. En ayant un modèle plus complet, il sera plus clair quel est l'ensemble des comportements que les employés peuvent effectuer pour améliorer leur emploi.

La deuxième limite découle de la première, puisqu'une opérationnalisation incomplète limite la possibilité de réellement comprendre les conséquences et les antécédents de ces comportements. Par exemple, alors qu'une des résultantes importantes du remodellement d'emploi original est le sens au travail (Wrzesniewski et Dutton, 2001), une étude utilisant le modèle demandes-ressources du remodellement a mesuré son effet sur le sens au travail et n'a trouvé qu'un lien indirect (Tims, Derks et Bakker, 2016). Or, le remodellement cognitif postulé par le modèle original est conçu pour agir plus directement sur le sens au travail, et le lien pourrait être direct si cette dimension était prise en considération. Ainsi, pour mieux déterminer l'impact réel de la modification de son emploi, il est important de prendre en compte l'ensemble des comportements de remodellement d'emploi. Afin de mieux comprendre le concept global de remodellement d'emploi, la première étape est donc de cerner clairement ce que constituent des comportements de remodellement dans un modèle complet. Par la suite, il sera possible d'identifier comment ses diverses dimensions se relient aux antécédents et aux résultantes. De plus, si certains comportements de remodellement d'emploi sont plus importants pour prédire des résultantes, il est important de les distinguer. Effectivement, certains comportements de remodellement d'emploi, telles les demandes stimulantes, ont été liés de manière négative aux résultantes (Laurence, 2010). D'autres comportements, telles les demandes structurelles et les demandes sociales sont liés aux résultats avec des tailles d'effets très différents (Tims et al. 2012, Harju, Hakanen, et Schaufeli, 2016). Ceci implique que ce ne sont pas tous les comportements de

remodèlement qui sont aussi importants pour améliorer le sort des employés. Il est donc important de mieux comprendre l'effet respectif des dimensions sur les résultantes. Enfin, plusieurs études se contentent de rapporter ou de discuter uniquement du remodèlement d'emploi considéré dans sa globalité, plutôt que de s'attarder à ses dimensions. Prenant en compte ces considérations, une clarification des dimensions composant le remodèlement d'emploi est de mise, ainsi que leur lien respectif avec les résultantes.

Enfin, une troisième limite est le manque d'articles mesurant plusieurs antécédents ou résultantes simultanément. Les modèles théoriques présentés plus haut n'ont pas été validés empiriquement dans leur entièreté, c'est-à-dire qu'aucun article ne teste l'ensemble des composantes de ces modèles, validant plutôt quelques composantes, telles qu'un ou deux déterminants ou quelques retombées. Ainsi, bien qu'il existe des articles mesurant l'effet du remodèlement d'emploi sur la performance et d'autres sur le bien-être au travail, il n'y a pas de revue claire quant à savoir quelle retombée est la plus importante : la santé psychologique, le sens au travail, l'adéquation personne-emploi ou la performance? Il en va de même pour les antécédents; en effet, plusieurs études documentent l'effet de la personnalité proactive ou de l'autonomie au travail, mais ne combinent pas les deux pour comprendre leur effet respectif. Ainsi, en ne séparant pas les effets des antécédents individuels et organisationnels, la compréhension de leur impact respectif est incomplet. Cette thèse visera donc à mesurer plusieurs antécédents et résultantes simultanément, afin de comprendre la contribution respective de chacun.

Questions abordées dans la présente thèse

Basée sur les modèles de remodèlement d'emploi existants et sur les lacunes actuelles dans la documentation, la présente thèse cherchera à clarifier l'opérationnalisation du

remodèlement d'emploi ainsi que ses antécédents et ses résultantes. Ce faisant, elle vise à répondre à ces trois grandes questions :

- 1) Quelles sont les dimensions du remodèlement d'emploi? En d'autres mots, quels sont les comportements qui permettent aux employés d'effectuer un changement pour améliorer leur emploi?
- 2) Quelles dimensions de remodèlement d'emploi sont les plus liées aux retombées positives pour l'employé et l'organisation?
- 3) Quelles caractéristiques personnelles et du travail peuvent favoriser le remodèlement d'emploi?

Trois articles ont été rédigés afin de répondre à ces questions. D'abord, le premier article, *Bridging Across Job Crafting Models: Which Dimensions are Most Important in Predicting Individual and Organizational Outcomes?*, analyse empiriquement les deux modèles de remodèlement d'emploi les plus utilisés dans ce champ d'études, leurs dimensions respectives ainsi que les résultantes individuelles et organisationnelles qu'ils prédisent. L'étude répond à la première question en examinant l'interrelation théorique et en mesurant le chevauchement empirique des dimensions postulées par ces deux modèles. Elle aborde la deuxième question en mesurant comment ces dimensions sont reliées aux principales résultantes du remodèlement d'emploi postulées: la santé psychologique au travail, l'adéquation personne-emploi, le sens au travail et la performance. Des questionnaires autorapportés, remplis par 115 employés, mesurent le remodèlement d'emploi au temps 1 et les résultantes au temps 2, six mois plus tard. Des analyses factorielles exploratoires ont permis de constater que les deux modèles sont complémentaires, avec une seule dimension se recoupant. Les items du remodèlement des tâches du modèle original et des demandes stimulantes du modèle demandes-ressources saturent sur un

même facteur, que nous avons nommé *tâches stimulantes*. Pour évaluer l'impact respectif des dimensions sur les résultantes six mois plus tard, des régressions multiples ont été effectuées. Trois dimensions permettent de prédire davantage les résultantes que les autres : la dimension commune aux deux modèles (*tâches stimulantes*) et deux autres dimensions, chacune étant représentée dans un seul des deux modèles (*les ressources structurelles et le remodellement cognitif*). Cet article est le premier dans la documentation à comparer empiriquement les deux modèles de remodellement d'emploi et à mesurer autant de résultantes simultanément. Cette étude permet de voir les recouvrements empiriques entre les modèles et d'identifier les dimensions de ces modèles ayant le plus d'impact sur ces quatre résultantes. Les résultats de cette étude confirment que les deux modèles de remodellement ne sont pas redondants et contribuent différemment à prédire les résultantes, ce qui suggère la nécessité de créer un modèle intégratif qui inclut les dimensions d'au minimum ces deux modèles. Les résultats permettent aussi de confirmer une tendance dans la littérature, à savoir que certains comportements de remodellement (soit le remodellement des tâches, des ressources structurelles et cognitif) contribuent de manière plus importante à prédire le mieux-être et la performance. Bien que l'étude soit corrélacionnelle et ne permette pas de prouver de relation causale, les résultats impliquent que les employés et employeurs pourraient bénéficier d'investir leurs énergies de manière prioritaire dans certains comportements plutôt que dans d'autres. Ils peuvent donc miser sur a) les tâches qu'ils peuvent ajouter ou modifier pour rendre leur travail plus stimulant, b) les compétences qu'ils peuvent développer pour mieux faire leur emploi et c) une réflexion plus approfondie sur la contribution qu'ils ont au travail, plutôt que sur les relations qu'ils entretiennent au travail.

Afin de continuer à répondre aux deux premières questions et à répondre au besoin d'avoir un seul modèle plus complet, le deuxième article, *An Integrative Model of Job Crafting and its Relationship with Psychological Health at Work*, élargit la conceptualisation du remodellement d'emploi en effectuant une revue de littérature exhaustive de tous les modèles de remodellement d'emploi proposés. Il intègre les plus récentes avancées depuis les deux modèles proposés originalement, et propose un nouveau modèle intégratif du remodellement d'emploi comprenant sept dimensions. L'article valide également un questionnaire créé à partir de la structure théorique développée. Afin de continuer à répondre à la deuxième question, la nouvelle structure dimensionnelle est aussi utilisée pour prédire la santé psychologique et le sens au travail. Les données ont été récoltées à l'aide de questionnaires de remodellement d'emploi et de résultantes de 573 employés recrutés à partir d'ordres professionnels québécois. Une série d'analyses factorielles exploratoire et confirmatoires confirme la structure théorique de sept dimensions proposée. Des corrélations confirment que les types de remodellement d'expansion sont liés positivement à la santé psychologique et au sens en emploi et que les types de remodellement d'emploi de contraction sont liés négativement à ces construits. De plus, le nouveau modèle permet de prédire une part unique de la variance mesurée des résultantes, au-delà des deux modèles de remodellement d'emploi existants, et ce, en utilisant moins d'items que les deux questionnaires existants combinés. Ceci fait en sorte que les futurs chercheurs pourront utiliser un seul questionnaire de remodellement d'emploi. Ceci implique aussi qu'il sera plus facile d'étudier et de comparer les comportements de remodellement d'emploi dans les études futures.

Enfin, le dernier article, *Les caractéristiques du travail peuvent-elles prédire le remodellement d'emploi au-delà des caractéristiques personnelles?*, cherche à répondre à la

troisième question, à savoir quelles sont les caractéristiques favorables pour susciter le remodellement d'emploi chez les employés. Cet article vise à déterminer l'apport des caractéristiques de travail, au-delà de l'impact des caractéristiques personnelles, dans la prédiction des comportements du remodellement d'emploi. En effet, le remodellement d'emploi est lié à la proactivité et à la prise d'initiative (Bakker, Tims et Derks, 2012), qui peuvent être perçues comme étant des caractéristiques personnelles basées sur la personnalité et donc difficiles à favoriser chez les employés. Les éléments de personnalité considérés dans cette étude sont la personnalité proactive ainsi que les tempéraments d'approche et d'évitement des employés. Basé sur le modèle de demandes-contrôle-soutien (Karasek et al., 1998), les caractéristiques du travail prises en considération ont été les demandes au travail, l'autonomie au travail ainsi que le soutien du superviseur et des collègues. Les employés recrutés à partir d'un échantillon de convenance ($n = 235$) ont complété des questionnaires de remodellement d'emploi, de personnalité proactive, de tempérament, et de demande-contrôle-soutien. Des régressions hiérarchiques démontrent que les caractéristiques personnelles et de travail expliquent chacune environ la moitié de la variance prédite. De plus, en contrôlant pour les caractéristiques personnelles, le facteur le plus important pour expliquer le remodellement d'emploi est la latitude décisionnelle. Ainsi, en donnant plus d'autonomie et de liberté aux employés, les employeurs peuvent aider les employés à effectuer du remodellement d'emploi, peu importe les caractéristiques personnelles des employés. Enfin, une conclusion globale permet de résumer les principales contributions de la thèse, ses limites et les recherches futures en remodellement d'emploi.

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
- Bennett, N. et Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Berg, J. M., Grant, A. M. et Johnson, V. (2010). When callings are calling: crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994. doi: doi:10.1287/orsc.1090.0497
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. et Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186. doi: 10.1002/job.645
- Boudrias, J.S., & Chénard-Poirier, L-A. (2014). Empowerment. Sous la dir. P. Zawieja & F. Guarnieri. « Dictionnaire des risques psychosociaux » (p. 246-249). Paris : Éditions du Seuil.
- Breukers, R. E. (2014). *How supervisors craft their own job and facilitate employees' job crafting* (Mémoire de maîtrise, Universiteit Twente). Repéré à <http://essay.utwente.nl/66160/1/Breukers%20Romy%20-s%200155330%20scriptie.pdf>
- Covey, S. R. (1989). *The seven habits of highly effective people: Restoring the character ethic*. New York: Simon and Schuster.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. doi: 10.1177/014920630002600304

- 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.
- Esteves, T. et Lopes, M. P. (2017). Crafting a calling. *Journal of Career Development*, 44(1), 34-48. doi: doi:10.1177/0894845316633789
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27(3), 199-223. doi: 10.1023/a:1025007614869
- 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.
- Hackman, J. R. et Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hornung, S., Rousseau, D. M. et Glaser, J. (2010). Interdependence as an i-deal: Enhancing job autonomy and distributive justice via individual negotiation. *Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)*, 24(2), 108-129.
- 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. doi: 10.1002/job.625
- 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
- Katopol, P. (2014). Job crafting and positivity: Learning from research about behavior at work. *Library Leadership & Management*, 28(2), 1-6.

- Kirkendall, C. D. (2013). *Job crafting: The pursuit of happiness at work*. (Thèse de doctorat, Wright State University). Repéré sur: https://etd.ohiolink.edu/rws_etd/document/get/wright1367092575/inline
- Ko, I. (2011). *Crafting a job: Creating optimal experiences at work*. (Thèse de doctorat, Claremont Graduate University). Repéré sur: <https://search.proquest.com/docview/885000577?pq-origsite=gscholar>.
- Koning, M. (2014). *The need for job crafting in a changing work environment*. (Mémoire de maîtrise, Utrecht University). Repéré sur: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/295154>.
- Kooij, D., Tims, M. et Kanfer, R. (2015). Successful Aging at Work: The Role of Job Crafting. Dans Bal, P., Kooij, D. & Rousseau, D. M. (dir.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (p. 145-161). USA: Springer.
- Laurence, G. A. (2010). *Workaholism and expansion and contraction oriented job crafting: The moderating effects of individual and contextual factors*. (Thèse de doctorat, Syracuse University).
- 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. doi: 10.5465/amj.2009.47084651
- 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.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36. doi: 10.1007/s10869-008-9080-2

- Oldham, G. R. et Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479. doi: 10.1002/job.678
- Petrou, P., Demerouti, E. et Breevaart, K. (2013). Job crafting as a key to successful organisational change. *Gedrag en Organisatie*, 26(1), 32-45.
- 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. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1420-2530\(16\)30016-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1420-2530(16)30016-4)
- 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.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65(12), 1539-1559. doi: 10.1177/0018726712457435
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.

- 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. (2014). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-15. doi: 10.1080/1359432X.2014.969245
- 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>
- Weseler, D. et Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3), 672-686.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M. et de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*. doi: 10.1177/0018726711432476
- 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

Bridging Across Job Crafting Models: Which Dimensions are Most Important in Predicting Individual and Organizational Outcomes?

Jessica Londei-Shortall et Véronique Dagenais-Desmarais

Université de Montréal

Bridging Across Job Crafting Models: Which Dimensions are Most Important in Predicting Individual and Organizational Outcomes?

Jessica Londei-Shortall et Véronique Dagenais-Desmarais

Université de Montréal

Abstract

Individuals can proactively modify aspects of their work by engaging in job crafting. To determine which types of job crafting behaviours predict the most variance in positive outcomes, the two main job crafting models (Tims, Bakker & Derks, 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001) were used to predict well-being, burnout, person-job fit, meaning at work and performance. First, the two models were empirically compared to determine their degree of overlap, before the resulting dimensions were used to determine which ones explained outcomes the most. French-Canadian employees ($n = 115$) completed job crafting questionnaires at Time 1, and outcomes questionnaires six months later. Results from an exploratory factorial analysis revealed that two job crafting dimensions from different models, challenging demands and task crafting, loaded on the same dimension. Multiple regression analyses revealed that this new challenging tasks dimension, where employees modify or add tasks to make them more stimulating for themselves, significantly predicted performance. Furthermore, the predictor that explained the most variance for wellness outcomes was structural resources, where employees seek resources to develop themselves in their job. Cognitive crafting, where employees modify or add tasks to make them more stimulating for themselves, contributed to predict both meaning at work and performance. Overall, job crafting behaviours that target personal development are most likely to lead to positive results.

Which job crafting dimensions best predict positive outcomes?

In order to better deal with the significant changes happening in the workplace, world-renown organisms such as the World Economic Forum (2016) recommend organisations to be more agile in managing employees' work and skills. However, this top-down approach mostly focuses on how this can be implemented by management, rather than leveraging strengths of the workforce itself, from the bottom-up. Indeed, employee proactivity is one of the most important aspects of adapting successfully to the changing world of work (Grant & Parker, 2009) and tapping into employees' initiative, through a bottom-up approach, was suggested by the founders of the job characteristics theory as the next step in job design research and practice (Oldman & Hackman, 2010).

One way for workers to behave proactively in the workplace is through job crafting, defined as changes initiated by employees in order to modify the physical and cognitive limits of their job (Wrzesniewski & Dutton, 2001). In contrast with proactive behaviours that are more geared towards improving the company's functioning (Grant & Parker, 2009), employees craft their job with the intention of boosting their own well-being and career rather than the company's bottom line. As such, job crafting can theoretically have positive and negative repercussions on the organisation (Tims, Bakker, & Derks, 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Thus, it is important to better understand the impact of job crafting not only on wellness outcomes such as meaning of work and person-job fit, but also on productivity outcomes such as employee performance.

Although as a global construct, job crafting has been found to be positively related to well-being (Slemp & vella-Brodrick, 2014), person-job fit (Chen, Yen, & Tsai, 2014; Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker, 2014), meaning at work (Tims, Derks, & Bakker, 2016) and performance

(Rofcanin & Koch, 2014; Van Wingerden, Derks, & Bakker, 2017), some sub-behaviours of job crafting were found to be related negatively rather than positively to these outcomes (Tims, Bakker & Derks, 2012). The differential impact of job crafting dimensions is mentioned in previous studies, yet none has reviewed it extensively or measured many outcomes in the same study. Furthermore, it remains unclear whether different dimensions contribute to different outcomes, or if only a few job crafting dimensions explain a bigger part of the variance for all positive outcomes.

This article will thus aim to study more specifically the dimensions of job crafting. Before contrasting the job crafting dimensions however, they should be clearly identified. In the literature, two main job crafting models are used. The first is Wrzesniewski & Dutton's (2001) three-dimensional job crafting model, and the second is Tims et al.'s (2012) four-dimensional model, inspired by the job-demand-resource (JDR) model of work. Even though the models bear some conceptual similarities (Demerouti & Bakker, 2014; Tims & Bakker, 2010), they are often studied independently and their dimensions have yet to be studied together empirically. A concurrent study of the two models is important to identify potential overlaps between the models and determine which job crafting dimension(s) have the most positive impact on employees and organisations, as well as to maintain conceptual parsimony. This article will thus first aim to understand how the dimensions of the two main models relate, and secondly to determine which are most crucial in fostering positive outcomes, both on employee wellness and productivity.

Job crafting models

Wrzesniewski and Dutton (2001) introduced the concept of job crafting as a way for employees to increase meaning and purpose to their work by modifying the physical and

cognitive limits of their job. Based on qualitative observations and interviews in a hospital setting, they identified three job facets that employees could craft: their tasks, their relationships with others and their perception of the job itself. When crafting tasks, employees could modify the number, the scope or the type of task they do at work, in order to integrate new elements that increase their meaning at work. When crafting relationships, employees aimed to change the number or the nature of interpersonal interactions they have at work, may it be with colleagues, clients, subordinates or superiors. Finally, when crafting cognitions, employees changed the way they perceived their work, either by reframing the purpose of their role or integrating their tasks in a mission that goes beyond their role. The independence of the factors was established by confirmatory analyses in a subsequent quantitative study, and the three dimensions correlated with each other at about $r = .50$ (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). Furthermore, two studies measuring the validity of the 3-factor model demonstrated its superiority over a one-factor model (Dvorak, 2014; Slemp & Vella-Brodrick, 2013).

As the original model was criticized to be too vague and difficult to implement in workplace interventions, Tims and Bakker (2010) adapted the construct of job crafting by conceptualising self-initiated work changes as modifying demands and resources in the workplace. The JDR theory on which it is based (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) postulates that at work, employees receive demands that require physical, cognitive or emotional efforts, and have access to resources, which can help deal with these demands or provide employees with support for their growth and development in their jobs. Demands can be perceived either as challenging, by increasing the level of stimulation and engagement of employees or can be viewed as hindering, by adding stress and job pressure to employees. According to the JDR model of job crafting, these resources and demands are naturally present in

the workplace, and employees may influence them. Theoretically, they may craft three aspects of their work: increase their resources, increase their challenging demands and reduce their hindering demands (Tims & Bakker, 2010). An exploratory factorial analysis led to two distinct types of resources: structural resources, which refer to the development of the employees' knowledge and skills, such as attending a training, and social resources, which refer to seeking support or feedback from others such as colleagues, supervisors and/or clients (Tims et al., 2012). Four job crafting dimensions were thus validated by confirmatory factorial analyses: increasing social resources, increasing structural resources, increasing challenging demands, as well as decreasing hindering demands (Tims et al., 2012). The correlations between the dimensions ranged from $r = .39$ to $r = .61$, except for decreasing hindering demands, which was not statistically significantly correlated to the other job crafting dimensions (Tims et al., 2012). According to the authors, hindering demands remain a valid component of the job crafting concept, as the dimension loaded with the three others on the overarching job crafting variable.

Similarities and differences across job crafting models

Although both job crafting models represent the same overarching concept, few articles have compared them conceptually (Demerouti, 2014; Tims & Bakker, 2010), while none has done so empirically. Overall, both job crafting models describe the changes employees can make in their workplace, in order to improve their own situation at work, but the theoretical models vary as they were created through opposite processes. The job-demand job crafting model was derived from the JDR theory and is part of a larger and empirically supported framework ('top-down'). On the other hand, the original model was theorized based on the abstraction of qualitative observations in the workplace ('bottom-up'). It is important to see if these two conceptualisations of employee initiated changes overlap. Indeed, two very different

operationalizations sharing the same overarching constructs can lead to conceptual confusion. By first understanding how close the two models are, it can then be discussed if they are part of the same model or not.

Demerouti (2014) suggested that there were certain theoretical similarities between the JDR model and the original model of job crafting: modifying demands, whether they be hindering or challenging, could be interpreted as being a form of task crafting in the original model, while changing social resources would be a form of relational crafting. Not only are the dimensions close conceptually, but also operationally, as items of both questionnaires bear similarities. While the questionnaire based on the original model includes items such as ‘I choose to take on additional tasks at work’ (Slemp & Vella-Brodrick, 2013), the JDR job crafting questionnaire also includes proactive actions at work, with items such as ‘I regularly take on extra tasks even though I do not receive extra salary for them’ (Tims et al., 2012). Both models also refer to relationships at work, with the questionnaire based on the original model operationalising relational crafting with items such as ‘(I) Make an effort to get to know people well at work’ and the JDR model measuring social resources with items such as ‘I ask colleagues for advice’.

Although there are similarities, each model has a unique contribution to the job crafting construct. The original model’s cognitive dimension is not taken into account in the JDR model, yet the way employees perceive their job is an important aspect in how they can modify it and plays a part in explaining how job crafting affects meaning at work (Ashforth & Kreiner, 2013), one of the main outcomes of job crafting. On the other hand, the JDR model introduces the novel idea of structural resources, in which employees can use and develop their capabilities to be

better skilled for their job, which is a great addition to the ways employees can craft their job to change their work identities.

As some evidence indicates that there might be an overlap between the two models, but that they still contribute complementary aspects to the overall job crafting concept, it appears prudent to first determine the degree of shared variance between the models before identifying which dimension(s) predict the most variance in the outcomes. Indeed, this is a necessary step in order to avoid conceptual and empirical overlap, which can induce measurements errors or multicollinearity. In order to account for the full range of job crafting behaviors while also avoiding redundancy, we thus ask the following research question:

Q1: When considering simultaneously the two models of job crafting, what is the degree of overlap?

Job crafting outcomes

Once the essential dimensions of job crafting dimensions have been identified, it is possible to examine how they contribute to predicting outcomes in the workplace, and if there are patterns across multiple outcomes. Theoretically, job crafting was initially postulated as a means to improve meaning at work (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Drawing from the job characteristics theory, redesigning a job, originally through a management-based intervention but also through a volitional act of an employee, often aims to attain more complex, meaningful work, which in turn leads to other positive personal and work outcomes (Oldham & Hackman, 2010). Furthermore, based on the JDR theory, as job demands and resources impact both well-being and burnout (Bakker, 2011), when employees craft their demands and resources to fit their needs, it should contribute to improving their person-job fit, as well as their psychological health through this better adjustment (Tims & Bakker, 2010). Finally, performance is an indirect

consequence of job crafting, and partially caused by employees' higher well-being and meaning at work (Bakker, 2011; Bakker, Tims & Derks, 2012). We review the empirical evidence for each outcome below.

Psychological health at work. Psychological health is probably the most commonly studied outcome in job crafting literature. It has mostly been assessed through the concept of work engagement, which is the positive counter side of burnout (Bakker & Leiter, 2010). Indeed, psychological health is defined as both the presence of well-being and the absence of illness, and is comprised of a positive and a negative counterpart (Keyes, 2005). The positive counterpart of psychological health is well-being and has been operationalized in different ways. One of its facet is subjective well-being, which includes satisfaction and affect, while another is psychological well-being (also referred to as work engagement), a positive self-actualised state of mind at work (Burns & Machin, 2010). At work, the negative counterpart has been operationalized as burnout, a state caused by the exposure to repeated work stressors comprised of three dimensions : physical fatigue, emotional exhaustion, and cognitive weariness (Shirom & Melamed, 2006).

Job crafting is linked positively with wellbeing and negatively with burnout as based on the JDR model, as an optimal state of psychological health is reached when employees have high (challenging) demands, and high resources (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001), and job crafting leads the employee to increase challenging demands and resources, while reducing hindering demands. Overall, job crafting has been positively related to psychological health: in cross-sectional studies, it was found to be positively and moderately to strongly correlated with job satisfaction (Ghitulescu, 2006; Kirkendall, 2013; Slemp & vella-Brodrick, 2014), psychological well-being (Slemp & vella-Brodrick, 2014), and

positive affect (Slemp & vella-Brodrick, 2014), while being negatively and weakly correlated with cynicism, a sub-component of burnout (Tims et al., 2012). Only one study failed to find a significant link between job crafting and job satisfaction (Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009). In prospective studies, job crafting moderately predicted wellbeing 1 month later (Tims et al., 2013), and predicted positively wellbeing and negatively burnout three years later (Harju, Hakanen & Schaufeli, 2016).

Meaning at work. According to the original conceptualisation, job crafting's main intent is to increase meaning at work (Amy Wrzesniewski & Dutton, 2001), because it involves modifying work activities to get closer to a person's values and interests, which in turns can lead to creating more meaning for the employee (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). Meaning at work is defined as the value of work, as established by the employees compared to their own standards and ideals (Thomas & Velthouse, 1990). A job generally has meaning for individuals when they perceive it as having a purpose and significance (May, Gilson, & Harter, 2004). This perception is unique to each person and corresponds to a good fit between the identity, the role at work and the workplace of the person. Surprisingly, only one study has tested this relationship using a unidimensional construct of job crafting, and found that job crafting lead to more meaning at work, yet that the relationship was mediated by person-job fit (Tims et al., 2016). As such, the relationship between job crafting and meaning has never been examined at a dimensional level.

Person-job fit. Job crafting has been postulated to increase the fit between employees and their job, as they craft their job to better suit their values, interests, competences and needs (Kooij, Tims, & Kanfer, 2015). Person-job fit (P-J fit) refers to the congruence between employees and their job (Lauver & Kristof-Brown, 2001). It is comprised of two aspects: needs-

supply fit, which focuses on the organisation's capacity to fulfill the employees' needs with the resources and opportunities they can supply, and demands-ability fit, which focuses on the employees' capacity to fulfill the organisations' demands, through completing their job using their skills and abilities (Edwards, 1991). Positive yet moderate links with job crafting have been found with both cross-sectional research (Chen et al., 2014) and longitudinal research, as job crafting predicted an increased person-job fit 1 week later (Tims et al., 2016) and 3 months later (Lu et al., 2014), for both needs-supply fit and demand-abilities fit. Although three studies have looked at the link between person-job fit and job crafting, two used a global job crafting score without differentiating between dimensions, and the third used a partial operationalization of the original model of job crafting, comprised of what the researchers named physical and cognitive crafting (Lu et al., 2014). These two dimensions of job crafting had nearly identical positive, yet small effect sizes on person-job fit.

Performance at work. Finally, as most outcomes above mostly have a positive impact on the individual, some studies have looked at beneficial outcomes for the organization, namely performance. Performance is typically conceptualised as being comprised of two aspects: in-role and extra-role performance (Rotundo & Sackett, 2002). In-role performance is often conceptualized through task proficiency, or the extent to which employees fulfill their main tasks and formal obligations, while extra-role performance consists of performing actions that are beneficial for the organization but not necessarily expected such as being proactive and adapting rapidly to changes (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Although job crafting was first intended as a way for employees to increase their own work conditions, it could also lead to higher performance, as more satisfied workers tend to be more productive (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001) and because employees can craft their job to be more efficient in their role.

However, one could argue that job crafting could also be negatively linked to performance if the changes that are made benefit the employee, but are counterproductive for the organization, such as spending more time with like-minded colleagues talking about non-work issues or delegating hindering demands to less qualified coworkers. Correlational studies found positive and moderate links between job crafting and in-role performance (Bakker, Tims, & Derks, 2012; Leana et al., 2009; Rofcanin & Koch, 2014) as well as extra-role performance (Gordon, Demerouti, Le Blanc, & Bipp, 2015; Shusha, 2014). Longitudinally, job crafting positively predicted positively both in-role and extra-role performance one month later (Tims, Bakker, & Derks, 2014). Although proactive performance was never measured directly, proactivity as a personality trait has been positively linked to job crafting, indicating a potential positive relationship between job crafting and proactive performance (Bakker et al., 2012). Finally, a recent study found that job crafting behaviours tend to favor adaptive performance in organizations (Peeters, Arts, & Demerouti, 2016).

Differential effect of job crafting dimensions across outcomes. Although job crafting is hypothesized to have a globally positive impact on the outcomes, the respective predictive importance of its dimensions remains to be clarified. Many studies use a global job crafting score without differentiating between dimensions, and those that measure dimensions separately find that not all contribute equally to this prediction. The following section will review the evidence regarding the differential effect of job crafting dimensions.

The dimension that shows the most important discrepancy is decreasing hindering demands, which seems to show an opposite pattern to all other job crafting dimensions. Indeed, it is negatively and weakly, or not at all, related to job satisfaction and psychological well-being (Demerouti, Bakker, & Halbesleben, 2015; Laurence, 2010; Mersbergen, 2012; Petrou,

Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012), and being positively and moderately related to burnout (Tims et al., 2012). Although results are less clear-cut for performance, hindering demands do tend to follow a similar pattern: two studies found a negative and moderate relationship with in-role performance (Demerouti et al., 2015; Gordon et al., 2015), another a positive one (Tims et al., 2014) and a fourth found no link at all (Tims, Bakker, Derks, & van Rhenen, 2013). Many studies have explained this difference theoretically by contrasting ‘contraction’ crafting, which like reducing demands tends to limit the scope of behaviors, with ‘expansion’ crafting, which like other job crafting dimensions tends to increase the scope of behaviors (Bruning, 2014; Laurence, 2010). Contraction crafting would be negatively related to positive outcomes, as it is often performed by employees that are less involved in their work and as such, experience less wellbeing, fit, meaning and performance in their job, while experiencing more burnout. It is thus hypothesized:

H1: Hindering demands will be negatively linked to all positive job crafting outcomes, while being positively related with burnout.

Regarding the difference of predictive strength between ‘expansion’ dimensions, there isn’t yet a model that theoretically postulates clearly that some dimensions are more important than others, nor why they would be. However, a review of recent studies indicates there does seem to have some systematic empirical differences found in the literature. Cognitive and task crafting were found to be more strongly related to positive affect than relational crafting (Ghitulescu, 2006; Slemp & vella-Brodrick, 2014). For many studies using the JDR model, although all dimensions were usually linked with the outcomes, crafting structural resources and challenging demands had stronger correlations than social resources. With studies linking job crafting with performance, structural resources were positively and moderately related to

performance in five studies (Bakker et al., 2012; Gordon et al., 2015; Peeters et al., 2016; Tims et al., 2014; Tims, Bakker, Derks, et al., 2013), challenging demands were positively and moderately related to performance in four studies (Bakker et al., 2012; Peeters et al., 2016; Tims et al., 2014; Tims, Bakker, Derks, et al., 2013), yet only one study found a positive link between performance and increasing social resources (Tims, Bakker, Derks, et al., 2013). Including studies that found non-significant relationships, only one study found no effect between performance and crafting structural resources (Demerouti et al., 2015), two found no link between challenging demands and in-role performance (Demerouti et al., 2015; Gordon et al., 2015), but a positive link with extra-role performance (Gordon et al., 2015), whereas four studies found crafting social resources not to be related to psychological health or performance (Bakker et al., 2012; Lunt, 2013; Tims et al., 2012, 2014).

One goal of this study was to see if certain expansion job crafting behaviors would be more beneficial than others, across many outcomes for employees and organisations. There are tendencies within each outcome, but no study has taken into account as many simultaneous outcomes to check for more systematic patterns. This leads us to ask the following research question:

Q2: Will certain expansion job crafting dimension(s) be more important than others in predicting positive outcomes?

Methodology

Research design

A time-lagged research design was used to collect data twice over a six-month time interval. At time 1 (T1), participants completed both job crafting questionnaires and at time 2 (T2), they completed the questionnaires measuring the different outcomes. The six month time-

frame was chosen because most studies found correlational or short-term effects of job crafting, such as after one week (Tims et al., 2016) or one month (Tims, Bakker, & Derks, 2013), while others examined its very long term effects three or even four years later (Hakanen, Peeters, & Schaufeli, 2017; Harju et al., 2016). This study aimed to examine medium-term effects, and 6 months was chosen as an intermediary since at least another study found job crafting effects 6 months later (Wrzesniewski, Berg, Grant, Kurkoski, & Welle, 2012).

Sample

French-speaking Canadian participants were recruited through undergraduate students enlisted in a research course. Students were asked to recruit working adults in their vicinity, in order to represent a diversity of professions and workplaces. Invitation emails were sent out to 473 participants, of which 264 completed the full questionnaire at time 1 (56% participation rate). Eleven participants were removed as they failed to adequately respond to 2 or more of the 4 ‘speed bump’ questions designed to ensure they were paying attention. The final sample of 253 was comprised of employees working in public service and healthcare (33%), sales (25%), business (20%), in the primary or secondary sectors (8%) and in other domains (14%). Participants were 75% female, and the mean age was 32 years (range: 18-64, SD = 6). The 115 participants completed time 2 six months later (55% attrition rate between two time points). The 115 participants that completed both measurements points were compared to the 138 that only completed time one using independent-samples t-tests, and they did not differ statistically on any variable. More specifically, no significant mean difference was found for gender ($t(251) = -.56, p = .58$), or none of the main variables of the study, namely task crafting ($t(251) = -.94, p = .35$), cognitive crafting ($t(251) = -.75, p = .45$), relational crafting ($t(251) = .27, p = .79$), challenging

demands ($t(251) = -.82, p = .41$), structural resources ($t(251) = -.23, p = .82$), social resources ($t(251) = 1.04, p = .30$), and stimulating demands ($t(251) = -.99, p = .33$).

Measures

Original job crafting model. The original job crafting model was measured using a questionnaire comprised of 15 items assessed on a 6-point Likert scale ranging from ‘never’ (0) to ‘very often’ (5). It contained three dimensions, namely cognitive, relational and task crafting (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). This questionnaires’ psychometric properties were validated, and its scales had a good reliability ($.83 < \alpha < .91$) (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). The current study found satisfactory alphas for all dimensions and the overall construct ($.68 < \alpha < .87$). We translated the questionnaire in French using a parallel translation process (Lauzier & Haccoun, 2010). This process is preferable to the more traditional back-translation as the latter tends to put more emphasis on literal translation rather than retaining the original meaning and adapting the words to the translated language. The questionnaire was first translated independently from English to French by two bilingual industrial-organizational researchers with training in psychometrics (including one of the authors), and then they compared their versions to reach a consensus on a final version of the questionnaire. Two other bilingual researchers were asked to rate the English-French pairs of items using the following scale: ‘the meaning is not equivalent between versions’ (1), ‘a minor adjustment is needed for the items to mean the same thing’ (2) and ‘the meaning is equivalent between versions’ (3). All items were rated as 3.

JDR job crafting model. JDR job crafting was evaluated with the instrument developed by Tims et al. (2012) comprising 21 items subdivided into four dimensions : increasing social resources, increasing structural resources, increasing challenging demands and decreasing hindering demands. The original study indicated a good reliability ($.76 < \alpha < .81$) and the current

study found similar Cronbach alphas ($.67 < \alpha < .80$). The original English items were rated on a 5-point Likert scale ranging from ‘never’ (1) to ‘often’ (5), but the current version was on a 6-point scale, adding ‘very often’ (6), so both job crafting questionnaires had the same scale and respondents would have a common reference when completing the scales. This questionnaire was translated in French using the same procedure described above (Lauzier & Haccoun, 2010).

Well-being at work. Well-being was operationalised with psychological well-being at work, measured using the Index of Psychological Well-Being at Work (IPWBW; Dagenais-Desmarais and Savoie (2012)). This scale is validated in French and includes 25 items on a 6-point Likert scale, ranging from ‘disagree’ (0) to ‘totally agree’ (5). Internal reliability for the global construct in this study is good ($\alpha = .95$).

Burnout. Burnout was measured using the Shirom-Melamed Burnout Measure (SMBM : Shirom et Melamed, 2006), translated and validated in French by Sassi and Neveu (2010). It comprised 14 items measured on a 7-point Likert scale ranging from ‘never’ (1) to ‘always’ (7). Internal coherence in this study is good ($\alpha = .94$).

Person-job fit. Person-job fit was measured using a 6-item scale created by Cable and DeRue (2002). The scale had two subcomponents, needs-supplies and demands-abilities. The six items were measured on a 7-point Likert scale ranging from ‘strongly disagree’ (1) to ‘strongly agree’ (7). The questionnaires’ psychometric properties were validated in the original study and the items were translated in French using the parallel translation process described above (Lauzier & Haccoun, 2010). Cronbach alphas in this study were good for the concept and its dimensions ($.74 < \alpha < .96$).

Meaning at work. Meaning at work was assessed with a 6-item questionnaire using a scale ranging from strongly ‘disagree’ (1) to ‘strongly agree’ (6) (May et al., 2004). The French

version's psychometric properties were validated by Morin and Aranha (2008). Internal consistency was good in this study ($\alpha = .95$).

Performance at work. Performance at work was measured with a scale comprised of self-assessed proficiency, adaptivity and proactivity performance. It had 27 items assessed on a 5-point Likert scale ranging from 'very little' (1) to 'a lot' (5) (Griffin et al., 2007). The French translation (Chiocchio et al., 2012) showed adequate consistency for the global construct and its' dimensions in this study ($.70 < \alpha < .92$).

Analysis strategy

First, to determine the degree of overlap between job crafting dimensions from the two models (Q1), we examined correlations between the dimensions of the two models. Although there is no specific threshold to determine convergent validity, if correlations between the dimensions of different constructs were higher than correlations with dimensions from within the same construct, they were considered convergent (Campbell, & Fiske, 1959). Next, we performed an exploratory factorial analysis (EFA) to confirm the nature and the degree of the overlap. Secondly, to test the relationships between job crafting dimensions and each outcome (H1-H2), we examined the direction and the strength of the correlations between job crafting dimensions and the outcomes. Finally, to answer the research question on the importance of each job crafting dimension (Q2), when more than one job crafting dimension was significantly correlated with an outcome, a multiple regression was performed to determine the relative importance of the job crafting dimensions in predicting that outcome.

Results

Preliminary analysis

Preliminary analyses were conducted to ensure the main analyses postulates were met. The means, standard deviations, skewness and kurtosis were verified for all job crafting and outcomes scales to assess normality, and the data seemed normal (skewness and kurtosis < 3, Tabachnick and Fidell (2013)). To provide preliminary insights on the similarities between job crafting dimensions, we also examined the correlation matrix (see Table 1). As preliminary results to answer Q1, we examined the correlations between dimensions of the different job crafting models were large, with six ranging from $r = .51$ to $r = .72$, indicating that there could be some overlap between them. The largest correlation between dimensions of a same measure was $r = .59$. However, two dimensions from different models, namely challenging demands (JDR model) and task crafting (original model), were highly correlated, at $r = .72$. This consisted of the first indicator pointing towards dimensional overlap.

Exploratory factor analyses

To determine the overlap when combining job crafting models and to answer Q1, an EFA with maximum likelihood extraction was conducted, as the data was normally distributed (Costello & Osborne, 2011). Prior to performing the EFA, the suitability of data for exploratory factor analysis was assessed. As the correlation matrix contained many coefficients of .3 and above (see Table 1), an oblimin rotation method was chosen.

In order to determine the number of factors to retain in the final solution, we considered theoretical plausibility, the number of eigenvalues higher than 1, results from a parallel analysis and comparison data analysis (Courtney & Gordon, 2013). Each factor also needed a minimum of three items with each loading on the factor at a minimum threshold of .35 and loading less

than that value on competing factors. Parallel analysis indicated that the best fit was at five factors, comparison data analysis suggested seven factors, and eigenvalues indicated nine factors. Therefore, different solutions with five to nine factors were tested.

The retained solution contained six factors and 43 items, and explained a total of 56.67% of the variance, while solutions with five, seven, eight and nine factors did not meet the above criteria. Solutions with seven to nine factors had hindering demands separated into two different factors, with one factor loading with only two items, and had to be rejected, while the solution with five factors lacked theoretical plausibility. Once the six-factor solution was identified, five items that cross-loaded .30 or more on more than one dimension were removed to have independent factors in the final solution. Overall, to answer Q1, the first factor, labelled EFA challenging task crafting, encompassed items from task crafting and challenging demands, while the five other factors each represented the other job crafting dimensions: EFA cognitive crafting, EFA relational crafting, EFA structural resources, EFA social resources, and EFA hindering demands (see Table 2). To create the new EFA dimensions, we calculated the average of the scores for retained items.

Relationships with outcomes

First of all, H1 was not supported, as hindering demands did not correlate significantly with any outcome. Other studies have found small or non-significant effects, so the results are not surprising. Contributing to the explanation is a smaller sample size ($n = 115$), as a correlation had to be of at least .18 to be considered statistically significant. The correlations found in other studies were quite small, and a more limited sample in this study may partially explain the results. Furthermore, as a first step in answering Q2, it can be noted that three expansion job crafting dimensions (EFA challenging tasks, EFA structural resources and EFA cognitive

crafting) correlated positively, weakly to moderately, with well-being, meaning at work, person-job fit and performance six months later. However, two other dimensions, EFA social resources and EFA relational crafting, were not statistically significantly related to the outcomes.

To answer Q2, if certain dimensions would predict a larger part of the variance of positive outcomes when considered together, we conducted regression analyses with structural resources, challenging tasks and cognitive crafting as independent variables (see Table 3). The three dimensions combined explained 21% of the variance of well-being, with structural resources being the only significant predictor. For person-job fit, the three dimensions explained 11% of needs-supply fit and 7% of demand-abilities fit, with structural resources again explaining the most variance of needs-supply fit, and no specific dimension predicting demand-abilities fit, as they were all not statistically significant. Eighteen percent of the variance of meaning at work was predicted by the job crafting dimensions, with both structural and cognitive crafting being significant predictors. For performance, job crafting dimensions predicted between 12% and 22% of the variance, with cognitive crafting being a statistically significant predictor for all three types of performance, structural resource being a significant one for proficiency and challenging tasks being a significant predictor for proactive performance. In summary, structural resources predicted the most variance out of all outcomes except for adaptative and proactive performance, cognitive crafting was an important predictor for meaning at work and all types of performance, whereas challenging tasks explained the most variance of proactive performance. In other words, developing and maximising the use of skills and competencies was the best way to optimise both well-being and performance. Thinking about the meaning of one's contribution predictably had an impact on the feeling of meaning at work, but also on different types of performance.

Discussion

The dimensional overlap of job crafting dimensions

The objective of this study was twofold and centered on studying the dimensional nature of job crafting. First, we aimed to better understand the different job crafting behaviours, by examining both the original job crafting model (Wrzesniewski & Dutton, 2001) and the job demand-resource (JDR) crafting model (Tims & Bakker, 2012). We found that the two job crafting models were mostly complementary, except for challenging demands and task crafting dimensions, which loaded on the same factor. The five other factors were relational crafting and cognitive crafting from the original model, as well as increasing social resources, increasing structural resources and decreasing hindering demands from the JDR model. The final structure is partially in line with theoretical assumptions, as challenging demands can indeed be considered as a type of task in the workplace (Demerouti, 2014). Surprisingly, relational crafting and social resources, which are both related to interpersonal relationships, did not load on the same dimension, and were only weakly correlated to each other. Upon further examination of their definition and their items, relational crafting aims to create new relationships or modify existing ones mostly for personal pleasure, whereas social resources aim to get feedback and support from your boss and colleagues, in a more professional way, hence their tapping into different constructs.

Although we do not advocate for the continued use of the combined scale used in this study, it appears important to use dimensions from both the original and the JDR model, as they both contribute unique variance to explain job crafting and dimensions from both models contributed to explain a unique part of the job crafting outcomes.

Job crafting outcomes

Our second objective was to determine which job crafting dimension(s) would best predict the following outcomes: psychological health, person-job fit, meaning at work and performance. As most studies examined only simultaneous or short-term effects, we examined the effects of job crafting dimensions over a 6-month period.

Structural resources and cognitive crafting were significantly related to all the positive outcomes six months later and predicted the larger part of variance. Increasing structural resources, or having employees work to their full capacity and develop their skills, was found to be strongly related to psychological health (Tims et al., 2012) and performance (Bakker et al., 2012; Demerouti et al., 2015; Tims et al., 2014; Tims, Bakker, Derks, et al., 2013). Cognitive crafting predicted meaning at work and all types of performance, indicating that when employees reflect on the purpose of their work, it is beneficial both for them and the organization. Challenging tasks contributed significantly to proactive performance, indicating that employees that take on new tasks may be indeed more proactive in the workplace. Furthermore, together, job crafting dimensions predicted all positive outcomes, but did not significantly explain a negative outcome, burnout. It would thus seem that job crafting's strength resides in fostering positive consequences rather than alleviating negative ones.

On a six-month timeframe, no job crafting behaviour negatively impacted the outcomes, implying that there does not seem to have an adverse effect to encouraging job crafting in the workplace. Previous cross-sectional results showed that hindering demands predicted wellbeing either negatively (Demerouti et al., 2015) or not at all (Tims, Bakker, Derks, et al., 2013), and predicted burnout positively (Petrou, Demerouti, & Xanthopoulou, 2017; Tims et al., 2012; Tims, Bakker, Derks, et al., 2013), yet we did not find longitudinal evidence of hindering

demands predicting the outcomes at all. Apart from the possibility that these results are an anomaly, two explanations are possible to account for previous results. The first is that while taking on stimulating projects and building resources may have longer-term effects, it is possible that reducing hindering demands may have an effect for a few days or weeks, but demands will eventually return, which means this coping strategy has no effect on a longer term. The second possibility is that since previous research was cross-sectional and not longitudinal, this might suggest that it is burnout that predicts hindering demands crafting behaviours, and further studies should investigate that reverse causality. Some evidence does support the reverse relationship between job crafting and burnout (Hakanen et al., 2017), with burnout positively predicting hindering demands respectively 4 years and 1 month later, while predicting other types of job crafting negatively. More research is needed to better understand the conditions under which hindering demands impacts outcomes if it impacts them at all.

Finally, none of the dimensions related to interpersonal relationships – relational crafting from the original model and increasing social resources from the JDR model – predicted any of the outcomes six months later. These types of job crafting could simply not be significantly related to any outcome, or they could have shorter-term effects, which were not detected in this study. We lean towards the first hypothesis, as other studies with different timeframes have also found small to no effect for relational-type crafting on well-being (Bakker, Rodríguez-Muñoz, & Sanz Vergel, 2016; Bakker et al., 2012; Lunt, 2013) or performance (Tims et al., 2014).

Limits of our study

Some methodological limits may have influenced the results. First, we had a limited sample of 253 workers for the exploratory factor analysis, which although small, met the minimum recommended ratio of 5 participants for each observed variable (Gorsuch, 1983).

Second, some Cronbach alphas for the job crafting dimensions were suboptimal (.66), leading to a lower reliability in the measure, which can introduce error. Furthermore, to facilitate the comparison of items for the factor analysis, we standardised the response scale. This may have increased the common method variance bias. Even if these elements could have impacted our results, a presentation which measured both models found similar correlations. Indeed, challenging demands and task crafting were the most strongly correlated correlations, at $r = .74$, with all other correlations being significantly lower (Vanbelle, Van den Broeck & De Witte, 2015).

As with any correlational study, caution must be exerted as we cannot imply causality or even directionality of the effects. However, an alternate interpretation of our results is that the dimensions that predicted the outcomes 6 months later are those that are also predicted by a third variable that could explain the link, such as proactive personality. For example, employees' propensity to craft structural job resources have been found to be positively and moderately correlated with proactive personality, whereas crafting social resources was not (Bakker et al., 2012). To rule out this alternative hypothesis, proactive personality should be accounted for in future studies.

Furthermore, our measure of performance was self-assessed. Although best practices often recommend adding or even replacing self-assessments with supervisor, peer or objective assessments, other studies find strong correlations between self-assessed and objectively measured performance (Leichner, Mayer, Peter, & Krampen, 2016). Regarding the external generalizability of the results, participants were on average from a rather high educational background, yet they worked in various sectors. The questionnaires were translated versions in a Quebec context; however, results were similar to other studies conducted in English and in

Dutch. Finally, although this study used the new scores obtained from the factor analysis to measure the effect of the outcomes, these were very highly ($r > .90$) correlated with their original factors. Furthermore, the effect size and statistical significance of the correlations between the new scores and the outcomes were the same as the ones between the original dimensions and the outcomes, further supporting the generalizability of the findings.

Future studies

Although many job crafting dimensions were studied in the current research, it has been suggested that other dimensions may exist, such as crafting one's work schedule or space from where to work (Demerouti, 2014), and such types of job crafting have been documented in qualitative studies (e.g. Ko, 2011). Exploring these new dimensions and their effects on outcomes would be important, especially in a context where workers are given more flexibility as to when and where they work. Furthermore, when conducting the exploratory factorial analysis, we found that hindering demands had a tendency to separate into two sub dimensions, one with items pertaining to minimizing contact with people and the other with items pertaining to difficult cognitive tasks, something that should be explored in future studies. As hindering demands has been modeled using parcels in other studies, its' sub-dimensions should be explored and better operationalized. This task/relational difference is also present in other studies discussing the potential negative facets of job crafting (Niessen, Weseler, & Kostova, 2016).

As for job crafting outcomes, this study used a 6-month timeframe, as it was deemed better than a good time to observe the effects of job crafting. To better understand the short-term effects of job crafting, more studies using daily diaries and one week delays should be conducted. Both of these timeframes should also be paired with experimental studies, which can confirm the causal effect of job crafting on the outcomes. The literature on job crafting

interventions is expanding, and although some experimental designs find an increase in behaviour after a job crafting intervention (Mersbergen, 2012), others did not (van den Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2015), and one found very small effects (van Wingerden, Bakker, & Derks, 2016). Future research should investigate more thoroughly which part proactive personality or pre-existing individual factors play in eliciting job crafting. Indeed, proactive personality has been linked to job crafting (Bakker et al., 2012; Beer, 2016; Plomp, Tims, Khapova, et al., 2016), yet only a few studies control for it when predicting other outcomes. By controlling for the individual tendency to be proactive, it is possible to determine if it is the specific job crafting behaviors that can foster outcomes such as psychological health, rather than a general predisposition to anticipate and act accordingly.

Finally, this study focused on the direct effect of job crafting on various outcomes. However, some authors suggest that some of the outcomes may be proxies for others, such as person-job fit mediating the relationship between job crafting and meaning at work (Tims et al., 2016). There currently lacks an overarching theory in the literature on the way in which job crafting relates to these outcomes, and even sometimes if some outcomes are more antecedents or results of job crafting (Hakanen et al., 2017; Tims, Bakker, & Derks, 2013). As such, further studies should elaborate on the theoretical and empirical relationships between job crafting's outcomes, preferably using longitudinal designs to establish directionality.

Practical implications

Although job crafting is about changes that are initiated by individuals, it is important for organizations to know how these changes can impact employee health and productivity, and how they can encourage job crafting. Our results indicate that organizations could support employee initiatives by providing them with opportunities and resources to develop their knowledge and

skills, which would help employees craft structural resources. To foster cognitive crafting, putting emphasis on employees' impact and the importance of their work in their team and/or organization could also be beneficial both for the employee and the organization, as an experimental study demonstrated (Grant, Fried, Parker, & Frese, 2010; Sakuraya, Shimazu, Imamura, Namba, & Kawakami, 2016).

On an individual level, career counsellors and coaches working with individuals wanting to experience more well-being and meaning in their current role may suggest ways in which the client can modify the way they perceive their job and the opportunities they have to develop in their role. Based on our results and previous results in the literature, this would seem to have more impact than emphasizing changes in social relationships or reducing the workload. A practical application could include using job crafting to take action on an individual debrief after an assessment. Indeed, organisational psychologists use psychometrics tests to measure candidate's fit with the role, and provide strengths and areas for development. An employee could use these elements to identify which strengths he could further use with task crafting, and identify opportunities to craft his structural resources around areas of development.

Only once studied job crafting in a coaching context, and found that coaching was linked with more crafting of challenging demands, and more wellbeing, compared to participants who did not partake in coaching (Lunt, 2013). However, coaching was not linked to crafting more structural or social resources.

Conclusion

This article aimed to review the effect of the various job crafting dimensions on individual and organizational outcomes, including psychological health, meaning at work, person-job fit and performance. Our results suggest that dimensions from both job crafting

models should be considered in future studies, as cognitive crafting from the original model and structural resources from the job-demand resource model were important predictors. Furthermore, the task dimension from the original model and the challenging demands from the job-demand resource model were considered to be the same dimension. Future studies should understand how to foster these job crafting behaviours.

References

- Ashforth, B. E. & Kreiner, G. E. (2013). Profane or profound? Finding meaning in dirty work. *Purpose and meaning in the workplace*. B. J. Dik, Z. S. Byrne and M. F. Steger. Washington, DC, US, American Psychological Association: 127-150.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science* 20(4), 265-269. doi: 10.1177/0963721411414534
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. East Sussex: Psychology Press.
- Bakker, A., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169-189. doi: 10.1177/0018726715581690
- Bakker, A., Tims, M., & 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
- Bruning, P. F. (2014). *The structure and function of job crafting*. (Doctoral dissertation, Purdue University, Indiana).
- Burns, R. A., & Machin, M. A. (2010). Identifying gender differences in the independent effects of personality and psychological well-being on two broad affect components of subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 48(1), 22-27.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.

- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56(2), 81.
- Chen, C.-Y., Yen, C.-H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Chiocchio, F., Lebel, P., Therriault, P., Boucher, A., Hass, C., Rabbat, F., & Bouchard, J. (2012). Stress and performance in health care project teams. *Newtown Square, PA: Project Management Institute*.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assessment, research & evaluation*, 10(7), 1-9.
- Courtney, M. G. R., & Gordon, M. (2013). Determining the number of factors to retain in EFA: Using the SPSS R-Menu v2. 0 to make more judicious estimations. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(8), 1-14.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 1-11.
- Demerouti, E. V. A. N. G. E. L. I. A., & Bakker, A. B. (2014). Job crafting. *An introduction to contemporary work psychology*, 1, 414-433.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 279-286.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 457-469. doi: 10.1037/a0039002
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499.
- Dvorak, K. J. (2014). *The theoretical development and empirical testing of the measure of job crafting (MJC)* (Doctoral dissertation, Colorado State University).
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., & Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of dutch and american health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*.
- Grant, A., Fried, Y., Parker, S. K., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 145-157. doi: 10.1002/job.679
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals, 3*(1), 317-375.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50*(2), 327-347. doi: 10.5465/amj.2007.24634438

- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2017). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, doi: 10.1037/ocp0000081
- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & 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. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539-548.
- Kirkendall, C. D. (2013). *Job Crafting: The pursuit of happiness at work* (Doctoral dissertation, Wright State University).
- Kooij, D., Tims, M., & Kanfer, R. (2015). Successful Aging at Work: The Role of Job Crafting. In P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij, & D. M. Rousseau (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (pp. 145-161). USA: Springer
- Laurence, G. A. (2010). *Workaholism and expansion and contraction oriented job crafting: The moderating effects of individual and contextual factors* (Doctoral dissertation, Syracuse University).
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.

- Lauzier, M., & Haccoun, R. R. (2010). Validation canadienne-française de l'échelle des styles d'orientation des buts (ESOB). *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 42(2), 127-133.
- Leana, C., Appelbaum, E., & 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. doi: 10.5465/amj.2009.47084651
- Leichner, N., Mayer, A. K., Peter, J., & Krampen, G. (2016). Self-Assessment Scores Increase in Parallel with Objective Performance Measures: The Case of Information Literacy in the Context of a Randomized Blended Learning Program Evaluation. *Journal of Education and Human Development*, 5(1), 86-96.
- Lu, C.-q., Wang, H.-j., Lu, J.-j., Du, D.-y., & 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.
- Lunt, A. J. (2013). *The role of job crafting in work-related coaching: a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts in Psychology at Massey University, Albany, New Zealand* (Doctoral dissertation, Massey University).
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Vanbelle, E., Van den Broeck, A., De Witte, H. (2015). Job crafting to enhance optimal functioning: which changes do employees make? Session presented at the 5th annual meeting of the NorthWest Cognition and Memory Conference, Seattle, WA

- van Mersbergen, J. (2012). *The test and evaluation of a job crafting intervention in healthcare*. Unpublished Master Thesis in Innovation Management, TUE. School of Industrial Engineering.
- Morin, E. (2008). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel; santé psychologique. *Etudes et recherches, Rapport R-543, ISSN, 0820-8395*.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations, 69*(6), 1287-1313. doi: doi:10.1177/0018726715610642
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 463-479. doi: 10.1002/job.678
- Peeters, M. C., Arts, R., & Demerouti, E. (2016). The crossover of job crafting between coworkers and its relationship with adaptivity. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(6), 819-832.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & 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., & 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
- Rofcanin, Y., & Koch, S. (2014). Growing with job crafting and i-deals: The mediation of team resilience on work performance. *Academy of Management Proceedings, 2014*(1). doi: 10.5465/AMBPP.2014.10417abstract

- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80. doi:10.1037/0021-9010.87.1.66
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K., & Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: a pretest-posttest study. *BMC Psychology*, 4(1), 49. doi: 10.1186/s40359-016-0157-9
- Sassi, N., & Neveu, J.-P. (2010). Traduction et validation d'une nouvelle mesure d'épuisement professionnel: Le shirom-melamed burnout measure. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 42(3), 177-184.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176-200.
- Shusha, A. (2014). The effects of job crafting on organizational citizenship behavior: Evidence from Egyptian medical centers. *International Business Research*, 7(6), 140.
- Slemp, & Vella-Brodrick. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.).

- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. doi: 10.5465/amr.1990.4310926
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & 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., & 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., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454. doi: 10.1177/1059601113492421
- Tims, M., Derks, D., & 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>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (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. doi: 10.1111/joop.12128

- Wingerden, J. V., Bakker, A. B., & Derks, D. (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(3), 686-701.
- Van Wingerden, J., Derks, D., & 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. doi: 10.1002/hrm.21758
- Wrzesniewski, A., Berg, J. M., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2012). Job crafting in motion: Achieving sustainable gains in expressed happiness and performance. *Academy of Management Journal*.
- Wrzesniewski, A., & 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

Table 1

Correlations, means and standard deviations between job crafting dimensions and outcomes

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.
Original model dimensions																							
1. Task crafting	3.26	0.87	<i>.80</i>																				
2. Cognitive crafting	3.17	0.94	.57	<i>.82</i>																			
3. Relational crafting	3.18	0.81	.57	.44	<i>.67</i>																		
JDR model dimensions																							
4. Hindering demands	2.59	0.81	<i>.05</i>	.16	<i>.05</i>	<i>.67</i>																	
5. Challenging demands	3.29	0.87	.72	.54	.50	<i>.07</i>	<i>.76</i>																
6. Social resources	2.80	1.01	.29	.29	.26	<i>.06</i>	.47	<i>.79</i>															
7. Structural resources	3.99	0.61	.55	.56	.31	<i>-.03</i>	.59	.29	<i>.74</i>														
EFA dimensions																							
8. EFA challenging tasks	3.24	0.83	.93	.60	.63	<i>.07</i>	.90	.38	.59	<i>.86</i>													
9. EFA social resources	2.80	1.01	.29	.29	.26	<i>.06</i>	.47	1.0	.29	.38	<i>.79</i>												
10. EFA hindering demands	2.70	0.95	<i>.09</i>	.19	<i>.06</i>	.94	<i>.10</i>	<i>.00</i>	<i>.03</i>	<i>.11</i>	<i>.00</i>	<i>.65</i>											
11. EFA structural resources	4.10	0.63	.49	.52	.29	<i>-.03</i>	.59	.38	.94	.55	.38	<i>.01</i>	<i>.79</i>										
12. EFA cognitive crafting	3.15	0.97	.52	.98	.43	.19	.50	.28	.54	.55	.28	.21	.50	<i>.80</i>									
13. EFA relational crafting	3.22	0.84	.50	.38	.94	<i>.03</i>	.42	.25	.27	.50	.25	<i>.02</i>	.25	.38	<i>.66</i>								
Job crafting outcomes																							
14. Well-being	4.87	0.80	.27	.33	<i>.00</i>	<i>-.14</i>	.36	<i>.15</i>	.53	.30	<i>.15</i>	<i>-.07</i>	.45	.30	<i>.01</i>	<i>.95</i>							
15. Burnout	2.82	1.04	<i>-.01</i>	<i>-.08</i>	<i>-.09</i>	<i>.07</i>	<i>-.10</i>	<i>-.03</i>	<i>-.10</i>	<i>-.06</i>	<i>-.03</i>	<i>.05</i>	<i>-.09</i>	<i>-.06</i>	<i>-.11</i>	-.39	<i>.95</i>						
16. Needs-supply fit	4.73	1.03	<i>.15</i>	.29	<i>-.15</i>	<i>-.02</i>	.28	<i>.13</i>	.34	.20	<i>.13</i>	<i>.04</i>	.29	.27	<i>-.13</i>	.59	<i>-.21</i>	<i>.96</i>					
17. Demands-ability fit	4.74	1.62	<i>.15</i>	<i>.17</i>	<i>-.05</i>	<i>-.03</i>	.33	<i>.13</i>	.27	.24	<i>.13</i>	<i>.05</i>	.22	<i>.17</i>	<i>-.12</i>	.24	<i>.06</i>	.59	<i>.75</i>				
18. Meaning at work	5.70	1.15	.23	.37	<i>-.02</i>	<i>-.14</i>	.36	<i>.07</i>	.41	.31	<i>.07</i>	<i>-.07</i>	.37	.35	<i>-.04</i>	.67	-.26	.71	.30	<i>.95</i>			
19. Proactive performance	3.55	0.87	.33	.41	.20	<i>-.11</i>	.40	<i>.14</i>	.28	.40	<i>.14</i>	<i>-.09</i>	.27	.37	<i>.14</i>	.39	-.33	.18	<i>.04</i>	.30	<i>.92</i>		
20. Proficiency performance	4.09	0.49	.33	.43	<i>.07</i>	<i>-.02</i>	.38	<i>.17</i>	.46	.36	<i>.17</i>	<i>.03</i>	.40	.39	<i>.05</i>	.63	-.32	.35	.23	.47	.56	<i>.70</i>	
21. Adaptative performance	3.91	0.69	.22	.31	<i>.15</i>	<i>-.05</i>	.31	<i>.11</i>	.27	.27	<i>.11</i>	<i>-.04</i>	.27	.30	<i>.16</i>	.46	-.35	.22	<i>.00</i>	.32	.77	.64	<i>.88</i>

Note: Correlations of .13 and above are statistically significant for (n = 253, $p < .05$), and those of .18 and above are statistically significant for (n = 115, $p < .05$).

Statistically significant correlations are bolded. The statistically significant correlations are bolded. EFA : Exploratory factor analysis. JDR : Job demand-resource. The EFA dimensions are those that were created with the EFA analysis.

Table 2

Summary of factor loadings for the final model including items of both prominent models of job crafting

Items	Challenging tasks	Social resources	Hindering demands	Structural resources	Cognitive crafting	Relational crafting
OJC: Change the scope or types of tasks that you complete at work	.78					
OJC: Introduce new work tasks that better suit your skills or interests	.62					
OJC: Choose to take on additional tasks at work	.61					
JDR: I regularly take on extra tasks even though I do not receive extra salary for them	.52					
OJC: Introduce new approaches to improve your work	.50					
JDR: When there is not much to do at work, I see it as a chance to start new projects	.47					
OJC: Change the way you do your job to make it more enjoyable for yourself	.42					
JDR : When an interesting project comes along, I offer myself proactively as project co-worker	.42					
OJC : Choose to mentor new employees (officially or unofficially)	.36					
JDR : I try to make my work more challenging by examining the underlying relationships between aspects of my job	.35					
JDR : I ask whether my supervisor is satisfied with my work		.87				
JDR : I ask others for feedback on my job performance		.77				
JDR : I ask my supervisor to coach me		.73				
JDR : I look to my supervisor for inspiration		.44				
JDR : I ask colleagues for advice		.39				
JDR : I manage my work so that I try to minimize contact with people whose problems affect me emotionally			-.79			
JDR : I organize my work so as to minimize contact with people whose expectations are unrealistic			-.70			
JDR : I try to ensure that my work is emotionally less intense			-.42			
JDR : 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			-.35			
JDR : I try to develop my capabilities				.73		
JDR : I try to develop myself professionally				.63		
JDR : I try to learn new things at work				.60		
JDR : I make sure that I use my capacities to the fullest				.42		
OJC : Reflect on the role your job has for your overall well-being					.76	
OJC : Think about how your job gives your life purpose					.67	
OJC : Think about the ways in which your work positively impacts your life					.63	
OJC: Remind yourself of the importance of your work for the broader community					.35	
OJC : Organise special events in the workplace						.75
OJC : Organise or attend work related social functions						.75
OJC : Make friends with people at work who have similar skills or interests						.36
OJC : Make an effort to get to know people well at work						.35
Eigenvalue	8.10	2.45	2.12	1.84	1.56	1.21
Variance explained	26.13	7.89	6.85	5.94	5.03	3.90

Note: OJC stands for Original Job Crafting questionnaire whereas JDR stands for Job demand-resource questionnaire. Factor loadings > .35 are shown.

Table 3

Multiple regressions with job crafting dimensions predicting outcomes

Variable	Well-being			Meaning at work			Needs-Supply fit			Proficiency performance			Adaptative Performance			Proactive performance		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Cognitive crafting	.07	.08	.09	.21	.11	.20*	.28	.19	.17	.12	.05	.23*	.13	.08	.18*	.20	.09	.22*
Structural resources	.51	.14	.39*	.41	.18	.24*	.57	.30	.21*	.19	.08	.23*	.15	.13	.13	.02	.15	.02
Challenging tasks	.03	.11	.03	.10	.15	.07	-.02	.24	-.01	.07	.07	.11	.09	.10	.10	.31	.12	.28*
Value of F	10.13*			8.16*			4.34*			10.49*			4.96*			9.10*		
Degrees of freedom	3, 114			3,112			3,111			3,112			3, 112			3, 112		
<i>R</i> ²	.21			.18			.11			.22			.12			.20		

Note. Statistically significant beta values ($p < .05$) are indicated by a star and are in bold.

An Integrative Model of Job Crafting, and its relationship with psychological health at work

Jessica Londei-Shortall et Véronique Dagenais-Desmarais

Université de Montréal

Abstract

Job crafting is the process of modifying one's job for it to better fit one's values, passions and strengths. Since the first mention of job crafting in the scientific literature (Wrzesniewski et Dutton, 2001), ten other studies have put forward a total of 43 different job crafting dimensions. Some of these models share conceptual similarities, yet no study has compared them to identify overlaps and differences. This research aimed to propose a complete yet parsimonious integrative job crafting model, based on a review of the literature. We created an integrative job crafting questionnaire to validate the factorial structure of our model and examined its relationship to relevant outcomes, such as meaning and psychological health at work. Participants (n = 568) completed online questionnaires of job crafting, meaning at work and psychological health. Exploratory factorial analyses revealed a final model of job crafting comprised of five expansion dimensions: task, relational, cognitive, developmental and environmental crafting, as well as two contraction dimensions: task and relational crafting. Expansion-oriented job crafting was positively linked with psychological health and meaning while contraction-oriented job crafting was negatively linked with these constructs.

Keywords: job crafting; psychological health; wellbeing at work; meaning at work

1. Introduction

Employees that find their jobs meaningful are three times more likely to stay with their organization and twice as likely to be satisfied and engaged in their jobs, yet only 36% report experiencing meaning at work (The Energy Project, 2014). One way employees can increase their meaning at work is by performing job crafting, defined as the types of changes employees can make to the physical and cognitive aspects of their job (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Since then, the construct has been broadened to also include social, technological and procedural self-initiated changes (Bruning, 2014), and ten other studies, many of them qualitative and exploratory, have put forward a total of 44 job crafting dimensions, most of them sharing conceptual communalities. Most studies have used one model, without acknowledging the other types of job crafting behaviors that could contribute to improving outcomes. In order to provide a clear framework considering the extent of the research conducted on the topic, and clearly identifying the different ways job crafting can influence meaning at work and psychological health, the first aim of this study is to propose an integrated, yet parsimonious job crafting model, based on a review of the existing studies that present job crafting behaviors. Furthermore, questionnaires exist to measure some of these models separately, but none captures the full variability of job crafting behaviors. Thus, our second aim is to develop and validate an integrative job crafting scale (IJCS) to empirically operationalize our conceptual model.

As part of the validation of our scale, job crafting dimensions will be linked to concurrent models of job crafting, as well as relevant outcomes; meaning and psychological health. Job crafting has indeed been found to be correlated to meaning and psychological health at work (Tims, Bakker & Derks, 2013), but the differential impact of the dimensions on

meaning and psychological health at work is still unclear. The effects have been more often studied on the positive aspect of psychological health, wellbeing, yet the impact of job crafting is less clear on its' negative aspect, as only a handful of studies have measured it and a conceptual explanation is lacking (Tims, Bakker & Derks, 2012).

2. Theoretical background and hypotheses development

2.1. Existing job crafting models

Job crafting has been studied using many different models. The original job crafting model put forward three ways employees could influence their work: by crafting their tasks, their relationships and the cognitive perception of their job (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

In order to identify all possible behaviors studied in job crafting, a literature search was performed for “job craft*”, on Google Scholar and PsycInfo in December 2015, and turned up 1380 references in Google Scholar and 328 in PsychInfo. All articles and theses that postulated a new job crafting model or new job crafting dimensions were retained. These studies (k = 11), seven articles and four theses, found a total of 43 different dimensions (Berg, Grant & Johnson, 2010; Kirkendall, 2013; Ko, 2011; Koning, 2014; Laurence, 2010; Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2009; Lyons, 2008; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli & Hetland, 2012; Sturges, 2012; Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Starting chronologically, the first author sorted each model's dimensions into categories (see Table 1 for the models and their dimensions). Based on the name and the definition, each dimension could either be considered similar in content to an existing dimension from a previous model, and thus classified as a variant of this dimension, or considered to bring new information, and create a new dimension. Although most models were based on the original one and modified or added categories to *task*, *relational* and

cognitive crafting, another prominent theoretical model took a different approach. The job-demand-resource (JDR) model of job crafting (Tims & Bakker, 2010; 2012) postulated that employees can essentially modify two aspects of their job: their demands, which require physical and cognitive energy to perform, and their resources, which provide assistance in meeting work demands. According to this model, employees can either *increase stimulating demands, decrease hindering demands, increase their structural resources* or *increase their social resources*. The conceptual analysis of all models lead to the retention of five job crafting categories: task crafting, relational crafting, cognitive crafting, developmental crafting and environmental crafting. All these job crafting dimensions are initiated by the employee.

2.2. New integrative job crafting model.

Task crafting. Task crafting is a change in the number, the importance or the scope of the employees' tasks (Wrzesniewski & Dutton, 2001). This dimension was first introduced in Wrzesniewski and Dutton's (2001) original model, then Demerouti (2014) suggested that both of the demand dimensions of the JDR job crafting model could be considered as a type of task crafting. This type of crafting has also been noted in many exploratory qualitative studies (Berg, Grant, et al., 2010; Ko, 2011; Laurence, 2010; Lyons, 2008), with about 20% of employees reporting doing this type of job crafting (Ko, 2011; Lyons, 2008).

Relational crafting. Relational crafting aims to change the quality or quantity of interpersonal relations of employees at work, and may include clients, colleagues, superiors and subordinates (Wrzesniewski & Dutton, 2001). The first mention of this dimension was in the original model, and increasing social resources in the JD-R model can also be interpreted as being a type of relational crafting (Demerouti, 2014). Relational crafting was also mentioned in other studies (Ko, 2011; Laurence, 2010; Lyons, 2008; Sturges, 2012), with 19%

to 27% of the employees reporting that they perform this type of crafting (Ko, 2011; Lyons, 2008).

Cognitive crafting. Cognitive crafting describes changing the employees' perception of their job, and the meaning they attach to it (Wrzesniewski & Dutton, 2001). This can mean emphasizing part of the work that gives them meaning, emphasizing the impact of their work on others and society at large or seeing their work as a coherent whole rather than a list of tasks (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010). A central dimension in Wrzesniewski & Dutton's (2001) original model, this dimension has been mentioned in other studies (Berg, Grant, et al., 2010; Ko, 2011; Laurence, 2010; Sturges, 2012). About 17% of employees do this type of job crafting (Ko, 2011).

Developmental crafting. Developmental crafting is when employees identify opportunities to acquire and develop skills in their job. This dimension was mentioned in many independent studies under different names (for e.g. : acquisition of resources, knowledge and skills, Ko, 2011; developing personal skills, Lyons, 2008; skill crafting, (Wrzesniewski, Berg, Grant, Kurkoski & Welle, 2012); structural resources, Tims & Bakker, 2010), but we have chosen to refer to it as developmental crafting as this facet corresponds to the development of the employees' skills. Although this dimension was not included in Wrzesniewski and Dutton's (2001) original model, Wrzesniewski, Berg, Grant, Kurkoski, & Welle (2012) conducted a study in which competency development emerged as a new form of crafting. Two qualitative exploratory studies also mentioned its importance, citing it as the most common form of job crafting in one study (30%; Lyons, 2008), but being less common in another study (11%; Ko, 2011).

Environmental crafting. Environmental crafting is about changing where employees work from to optimize their work and needs (Ko, 2011; Sturges, 2012). This dimension is not mentioned in the two main models, but environmental crafting was suggested as a possible new relevant crafting dimension by Demerouti (2014). Its prevalence in the workplace (12%) was reported in two qualitative studies (Ko, 2011; Sturges, 2012). Although not all employees can modify their work schedule, most employees may choose where the work is executed, whether it be in a quieter environment or a more social one.

It is to be noted that some dimensions found in other studies were not retained in our integrative model, as they were outside the limits of job crafting as originally defined. Job crafting is how employees can control their own job, yet certain authors have put forward the possibility to do collaborative crafting (Ko, 2011; Leana et al., 2009), which is to change aspects of the job conjointly with others. This study will focus on individual crafting, since collaborative crafting relies on other employees goodwill, and cannot be completely controlled by the employee initiating the job crafting. As individual and collaborative job crafting have been found to be highly correlated ($r = .89$) (Chen, Yen & Tsai, 2014), these concepts seem to be strongly linked and future studies should investigate whether they belong to the same underlying concept.

Furthermore, with the expanding literature of off-the-job elements that can influence on-the-job performance (Ford, Heinen & Langkamer, 2007), some studies have also explored off-the-job crafting. Intentional activities outside of the work frame-of-reference (Lyubomirsky & Layous, 2013; Lyubomirsky, Sheldon & Schkade, 2005) have been identified as having the potential to impact wellbeing at work, such as listening to music or discussing work with family members (Kirkendall, 2013). Leisure activities are also a way to increase

personal satisfaction, for example by having hobbies that are tied to vocational aspirations (Berg, Grant, et al., 2010). However, for this study, elements not contextualised to work, even if they can influence work, were not considered.

Expansion versus contraction-oriented crafting. So far, we have reviewed the *types* of job crafting behaviors. However, there is also a direction to some job crafting behaviors; expansion or contraction. In most models presented, the focus has been mostly put on positive job crafting behaviors. Such behaviors have been categorized as ‘expansion’ job crafting in the literature, as they aim to foster wellbeing by adding to the scope of employees’ work, such as increasing stimulating tasks or fulfilling relationships (Laurence, 2010). Certain job crafting behaviors may also aim to limit the scope of employees’ work: decreasing hindering demands and exhausting relationships. Such behaviors are named ‘contraction’ crafting in the literature (Bruning, 2014; Laurence, 2010).

Present in many models, the expansion/contraction distinction was formally introduced by Laurence (2010) and Bruning (2014). Bruning (2014) used a different terminology, naming expansion crafting ‘efficiency/effectiveness’ crafting, which he defined as the changes workers can make to their job in order to increase the utility of their work towards a given personal goal. For contraction crafting, Bruning (2014) proposed a withdrawal oriented dimension, defined as the changes workers can make to their job to avoid a stressful element of their work.

This distinction also applies at the dimensional level. Task, relational and cognitive crafting can be done either in expansion or in contraction (Laurence, 2010). Task expansion crafting would correspond to an increase in the number, the scope or the importance of tasks or of stimulating demands at work, while task contraction crafting would decrease the number,

the scope or the importance of tasks or hindering demands at work (Nielsen & Abildgaard, 2012). Relational expansion crafting can include forming new relations or altering the nature of current ones, while contraction relational crafting consists of limiting or eliminating relationships that are too demanding emotionally or time-wise (Laurence, 2010). Cognitive expansion crafting aims to increase the meaning and purpose of one's work, whereas cognitive contraction crafting limits the perceived importance of certain negative aspects of the job (Bruning, 2014). However, not all dimensions of the model we presented above would be suited for this distinction. Developmental and environmental crafting are theorized to exclusively be performed by expansion, as it would be illogical to diminish one's own competencies or environmental conditions (Tims et al., 2012).

In summary, the integrative job crafting model, based on analysis of the job crafting literature, contains five theoretically distinct dimensions. All can be executed as expansion crafting, and three can also be performed as contraction crafting: task, relational and cognitive crafting. The first objective of this paper is to confirm the structure of the model in eight distinct dimensions and determine if they are empirically independent.

H1 : Job crafting includes five expansion dimensions, which are task, relational, cognitive, developmental and environmental crafting, and three contraction dimensions, which are task, relational and cognitive crafting.

2.3. Interrelation between expansion and contraction crafting

Conflicting schools of thought currently coexist about the nature of the relationship between expansion and contraction crafting. These two modalities have been originally postulated to be negatively related, as employees would do mainly one type of job crafting, either expansion or contraction, based on their orientation to work (Laurence, 2010).

Employees involved in their work and that derive more meaning out of it would tend to increase and maximize their tasks and relationships, not to try to reduce them, while those who are less involved would tend to limit tasks and work relationships as to have more time and resources to spend outside of work. The change may also be circumstantial, as employees that are currently stimulated will tend to mostly expand their options and strive for more wellbeing rather than limit their options, and employees who are overloaded will tend to mostly limit and reduce their demands and not search for new opportunities (Laurence, 2010; Bruning, 2014). This is supported by the broaden-and-build theory, which postulates that feeling positive emotions can lead to an openness and willingness to increase physical, social, intellectual and psychological resources, in this case by expansion crafting, whereas feeling negative emotions will tend to restrict the options to focus on what's most important and minimize damage, which is akin to contraction crafting (Frederickson, 2001).

However, expansion crafting has also been postulated to be positively related to contraction crafting, as when employees take proactive steps to actively influence their jobs, they can simultaneously add stimulating elements and remove hindering ones (Tims & Bakker, 2012). This is supported by findings showing that employees with more proactive personalities tend to generally do more job crafting, although studies mostly measured expansion job crafting (Bakker, Tims & Derks, 2012; Tims et al., 2012), and findings may change when taking into account contraction crafting.

Finally, a third option is that they are not at all related: different employees use different behaviours depending on their individual work circumstances. It is also possible that certain expansion and contraction dimensions are more closely related (positively or negatively), while not being related to other job crafting dimensions.

Empirically, expansion and contraction job crafting have been found to be positively related (Tims 2013a; Tims 2013b, Tims 2014), negatively related (Lunt, 2013), and not significantly related (Laurence, 2010; Tims and Bakker, 2012; Mersbergen, 2013). However, most of these results come from the JDR model of job crafting, leaving the associations with two more expansion dimensions and two more contraction dimensions untested. Few studies explicitly measure and much less explain this relationship. A broader understanding of the relationship between expansion and contraction crafting is needed to better understand how they relate to each other within the job crafting construct. Do employees primarily do either expansion or contraction crafting, or can they do both simultaneously? With a model containing more expansion and contraction dimensions, we aim to shed light on the question:

Q1: Are expansion and contraction crafting positively, negatively or not at all related?

2.4. Job crafting outcomes

The majority of research on job crafting outcomes has been on the ‘positive’ side: how expansion job crafting could influence positive outcomes, such as meaning at work (Wrzesniewski & Dutton, 2001), and the positive aspect of psychological health at work, wellbeing (Tims, Bakker & Derks, 2013). The impact on contraction job crafting also needs to be clarified: it is theorized to positively predict psychological health at work, yet has been found in some instances to be negatively related with wellbeing (Laurence, 2010) and positively related to burnout (Tims et al., 2012). It is thus important to examine the potential ‘dark side’ of job crafting behaviors as well, as they have an impact on the psychological health of employees. Furthermore, fewer studies have examined the negative aspect of psychological health at work (i.e. burnout) and the theoretical explanation is lacking (Tims et al., 2012). The second objective of this article will thus be to better understand similarities and

differences between expansion and contraction crafting, and establish their impact on meaning and both positive and negative facets of psychological health at work.

Meaning at work. Meaning at work was first hypothesized to increase job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001), yet few job crafting studies have actually measured it. Meaning at work is defined as ‘a valued, constructive activity’ (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg, 2013), as each person evaluates the meaning of their work based on their own ideals, values and standards (Hackman & Oldham, 1980).

Job crafting can lead to increased meaning at work by three mechanisms (Wrzesniewski et al., 2013). A first way employees can increase their meaning at work is by crafting their *tasks* and *developmental* opportunities to incorporate their values and interests. By doing so, they align their work to be more in harmony with themselves and the elements that are important to them. A second way employees can increase their meaning at work is through others. When employees communicate and connect with others through *relational* crafting, this strengthens the feeling of meaningfulness of the work itself. Finally, the third way job crafting can lead to meaning at work is through the context of work, including constraints placed on the worker. When employees think of how their work impacts their community or organization (*cognitive* crafting), it increases their sense of purpose and meaning. Employees can perform *environmental* crafting to influence the physical context from where they perform their job. Indeed, changing work environments to fit an internal mood can lead to more internal coherence and sense of meaning. As for contraction crafting, by removing *hindering tasks and relations* that could reduce meaning at work, and leaving more space and energy to the positive meaning of the work, it should have positive impact on meaning.

Empirically, only two longitudinal studies measured meaning at work. Both found expansion job crafting lead to more meaning respectively one week and 6 months later (Tims, Derks & Bakker, 2016; Londei-Shortall & Dagenais-Desmarais, 2017), and the second did not find contraction crafting to be related to meaning at work 6 months later (Londei-Shortall & Dagenais-Desmarais, 2018). In this study, as we look at cross-sectional results, we hypothesize that:

H2: Expansion job crafting is positively related to meaning at work

H3: Contraction job crafting is not related to meaning at work

Psychological health at work. Psychological health is another important outcome in the workplace, and contains both a positive and a negative aspect, respectively wellbeing and burnout (Keyes, 2005). Many models of burnout exist, the most frequently used being Maslach and Jackson's (1981) conceptualization, yet this conceptualization was mostly tested on employees in helping professions, such as nurses and teachers. Another model of burnout was built to account for a broader spectrum of jobs, and is comprised of three dimensions: physical tiredness, emotional exhaustion and cognitive lassitude (Shirom & Melamed, 2006).

The second aspect of psychological health is wellbeing at work (Gilbert, Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011). Many different conceptualizations of wellbeing exist, yet most authors agree it is comprised of a cognitive and an affective aspect (Bakker & Oerlemans, 2011). The cognitive counterpart is more stable while affect fluctuates with time (Watson, Clark & Tellegen, 1988). The affect component is defined as employees feeling more positive than negative emotions (Fredrickson & Losada, 2005), while the cognitive aspects include optimal functioning, satisfaction, and self-actualization (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012).

The JDR job crafting model suggested employees craft their demands and resources to increase wellbeing and reduce burnout (Bakker, 2012). As such, both expansion and contraction crafting were hypothesized as increasing psychological health; expansion dimensions by creating more positive instances at work and contraction dimensions by reducing or eliminating elements that bring stress and strain.

Expansion job crafting has been positively linked with psychological wellbeing (Harju, Hakanen & Schaufeli, 2016; Petrou, Demerouti & Xanthopoulou, 2017; Slemp, 2013; Tims et al., 2012; Tims, Bakker, Derks & van Rhenen, 2013, and positive affect (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). It was also negatively and weakly correlated with burnout (Harju, Hakanen & Schaufeli, 2016) and negative affect (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Contrary to what was theoretically postulated, contraction job crafting has been negatively and weakly, or not at all, related to psychological wellbeing (Demerouti, Bakker, & Halbesleben, 2015; Laurence, 2010; Mersbergen, 2012; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012; Tims et al., 2013), and positively linked with burnout (Petrou et al., 2017; Tims et al., 2012). This study aims to shed light on the respective impact of expansion and contraction crafting and as such, the following hypotheses were suggested:

H4 : Expansion crafting will be related positively to wellbeing and negatively to burnout

H5: Contraction crafting will be related negatively to wellbeing and positively to burnout

Furthermore, as the Integrative Job Crafting Scale (IJCS) aims to add value beyond the already existing job crafting measures, we hypothesize that:

H6: The IJCS will predict meaning, wellbeing and burnout above and beyond the two main measures of job crafting.

Methodology

3.1. Research design

After the IJCS was created, 473 participants completed it online, along with existing job crafting scales as well as psychological health at work and meaning measures.

3.2. Scale creation and pre-validation

The IJCS was created by writing six job crafting items for each of the eight hypothesized dimensions, leading to a total of 48 job crafting items. The items were inspired by existing validated questionnaires (Laurence, 2010; Leana et al., 2009; Slemp & Vella-Brodrick, 2013; Tims et al., 2012), and new items were also written to account for the new dimensions. The new items were created based on the definition of the new dimensions and on the qualitative studies describing the dimensions (Ko, 2011; Tims et al., 2012; Wrzesniewski et al., 2012). As part of the item validation process, three doctoral students in organizational psychology, with psychometric training and knowledge of organizational behavior, classified the items in the different dimensions. During the classification exercise and ensuing discussion, most items were classified in the correct dimensions, but the doctoral students did not differentiate conceptually between task and cognitive contraction, as they classified cognitive contraction either in the contraction task dimension (ex: 'I give less importance to the less rewarding parts of my job') or the expansion cognitive crafting dimension (ex: 'I try to see the less interesting elements of my work in a new light'). As such, cognitive contraction crafting items were removed. This conceptual decision is coherent with the work of Weseler and Niessen (2016), who also created a questionnaire and identified task and relational contraction, but not cognitive contraction.

Next, five employees from the general public answered the questions on a Likert scale from 0 (never) to 5 (very often), and then rated the clarity of the items from 1 (very clear) to 3 (not very clear). Three items rated 2 and 3 were adjusted to be clearer for the general public. As new questionnaires validation processes tend to lose about 50-75% of the original items tested (Hinkin, Tracey & Enz, 1997) and the initial validation with 6 items did not result in a stable structure, four other items were added to each dimension, for a total of 70 items for 7 dimensions.

3.3. Sample

Participants were recruited from three professional associations in the social sciences field, of which 573 answered and 492 completed the whole survey (86%). Participants were 90% female, had an average age of 39 years, and worked on average 35 hours per week. Furthermore, they mainly worked in the public health sector (80%). A second sample was recruited to replicate the results of the study and to validate the final structure of the questionnaire in a more diversified population. A convenience sample of 235 participants working in a diversity of jobs and industries was recruited (60% female).

3.4. Measures.

Integrative job crafting scale (IJCS). The 70 items created and mentioned above were measured on a six-point Likert scale ranging from never (1) to very often (6). The internal reliability of each of the dimensions was acceptable ($.73 < \alpha < .88$).

Original job crafting model. The original job crafting model was measured using a questionnaire comprised of 15 items assessed on a 6-point Likert scale ranging from ‘never’ (0) to ‘very often’ (5) (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). It contains three dimensions, namely cognitive, relational and task crafting. This questionnaire’s psychometric properties were

validated and the three dimensions were confirmed to be independent, and its scales had good reliability ($.83 < \alpha < .91$) (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). The current study used a translated French version (Londei-Shortall & Dagenais-Desmarais, 2018) and found satisfactory Cronbach alphas for all dimensions and the overall construct ($.72 < \alpha < .87$) with a slightly lower alpha for task crafting ($\alpha = .67$).

JDR job crafting model. JDR job crafting was evaluated with the instrument developed by Tims et al., (2012) comprising 21 items rated on a 5-point Likert scale ranging from 'never' (1) to 'often' (5). It is subdivided into four dimensions: increasing social resources, increasing structural resources, increasing challenging demands and decreasing hindering demands. The original study indicated good reliability ($.76 < \alpha < .81$). The current study used the translated French version (Londei-Shortall & Dagenais-Desmarais, 2017) and found similar Cronbach alphas for most dimensions, ($.71 < \alpha < .73$), with a slightly lower alpha for stimulating demands ($\alpha = .66$).

Wellbeing at work. Wellbeing was measured using the French version of the Index of Psychological Wellbeing at Work (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012). It has 25 items on a six-point Likert scale, ranging from 'Disagree' (0) to 'Fully agree' (5) and had adequate reliability in this study ($\alpha = .94$).

Burnout. Burnout was measured using the Shirom-Melamed Burnout Measure (Shirom & Melamed, 2006), translated in French by Sassi & Neveu (2010). It is comprised of 14 items on a seven-point scale ranging from 'never' (1) to 'always' (7), with an adequate internal consistency in this study ($\alpha = .93$).

Meaning at work. Meaning at work was assessed with a 6-item questionnaire using a scale ranging from 'strongly disagree' (1) to 'strongly agree' (6) (May et al., 2004). The

French version's psychometric properties were validated by Morin and Aranha (2008). Internal consistency was good in this study ($\alpha = .94$).

Control measures. Four attention filters were inserted in the survey with obvious answers (e.g. 'I would like you to select the second answer, which is never'), in order to identify and eliminate individuals going through the survey without reading the questions.

3.5. Analysis strategy

Prior to main analyses, preliminary analyses were conducted to verify the postulates for subsequent analyses. Then, to test the structure of the IJCS structure (H1), an exploratory factor analysis was performed in SPSS 24 (IBM Corp., 2015) on half of our sample ($n = 352$). This number was retained for the exploratory factorial analysis as it exceeded the 'good' criteria of 300 (Norusis, 2005) and met the minimum recommended ratio of 5 participants for each observed variable (Gorsuch, 1983). For the confirmatory analysis, we used the remaining 211 participants, which is over the recommended 200 value for the theoretical model (Myers, Ahn & Jin, 2011), and then replicated the final model with another sample of 235 participants.

To determine the number of factors to retain for the exploratory factor analysis, we computed three statistical indices (optimal coordinates, parallel analysis and comparison data) using the SPSS R-menu 2.0, as these were deemed to be most accurate and less prone to under or over-extraction (Courtney & Gordon, 2013). To be retained, the final solution needed to have all factors contain at least three items loading on them at .40 or higher (Gorsuch, 1983), with cross-loadings being less than .30 on other factors. To validate the structure identified by the exploratory factorial analysis, we conducted a confirmatory factor analyses (CFA) in SPSS AMOS 22 (Arbuckle, 2014) on the other half of the sample ($n = 221$). Indices retained for the CFA included the chi square absolute value, the chi square/df ratio (χ^2/df), the Comparative

Fit Index (CFI), the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) and the Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), as recommended by Kline (2005). Cutoff values for acceptable fit are of under 3 for χ^2/df , at least of .90 for CFI, up to .08 for SRMR and up to .05 for RMSEA with a confidence interval between .05 and .08 (Kline, 2005). To compare the models between them, the AIC indice test was used, where a lower number indicates a better fit.

In order to evaluate the construct validity of the IJCS, the dimensions were correlated with similar dimensions of two concurrent questionnaires: the (original model) job crafting questionnaire (Slemp & Vella-Brodrick, 2013) and the JDR job crafting questionnaire (Tims, Bakker & Derks, 2012). To test the relationships between expansion and contraction job crafting as well as outcomes (H2-H5-Q1), the direction and the strength of the correlations between job crafting dimensions and the outcomes were examined. Finally, to test H6, as to whether the IJCS had incremental predictive validity on the two existing scales, hierarchical regression analyses were conducted by placing the original model job crafting questionnaire (Slemp & Vella-Brodrick, 2013) and the JDR model questionnaire (Tims et al., 2012) in step 1, and the dimensions of the IJCS in step 2, to predict meaning, wellbeing and burnout.

Results

4.1. Preliminary Analyses

Five participants who wrongly answered the attention filters were removed. The means, standard deviations, skewness and kurtosis were assessed for all 70 items of the job crafting questionnaire. Three items (items 10, 18 and 59) were removed because they lacked variance: their means were above 4 on 5 (on a six-point scale), their standard deviation was .7 (while most were 1 or above) and their kurtosis was over 3. The skewness and kurtosis of the

67 remaining items were between -3 and 3, which is considered normal (Kline, 2005). The means, standard deviations, skewness and kurtosis scores of the outcome scales were also normal.

4.2. Main analyses

Exploratory factor analysis (EFA). In order to evaluate the structure of the integrative job crafting model (H1), we first performed an exploratory factorial analysis on a sub-sample of 352 participants from the first professional association surveyed. To ensure that the sampling was not prone to too much intercorrelation and could be subjected to an exploratory factorial analysis, we verified the the Kaiser-Meyer-Oklin (KMO) value, which at .86 was deemed ‘meritorious’ (Kaiser, 1970, 1974) and checked that the Bartlett’s Test of Sphericity was statistically significant ($p < .001$) (Bartlett, 1954).

The theoretical seven dimensional model was retained, as all statistical indices (optimal coordinates, parallel analysis and comparison data) found it to yield the best fit. We performed an EFA based on a maximum likelihood extraction with an oblimin rotation as the data were normally distributed and oblique rotations have been found to yield more accurate results than orthogonal ones when items are weakly to moderately correlated to each other (Costello & Osborne, 2011). Items that failed to load at .30 or more on any factor, as well as items that cross-loaded more than .25 on other factors, were removed. The retained solution explained a total of 48,46% of the variance with 49 items (see Table 2).

Confirmatory factor analysis. To validate the structure of the IJCS, we performed a series of confirmatory factorial analyses on a second subsample of 221 participants from another professional association. First, we modeled the 7-dimension solution obtained from the exploratory factorial analysis, with all items loading on their respective factor, and

allowing all these latent factors to covariate with each other (M1). The fit for M1 was adequate for most indices ($\chi^2/df = 1.93$, RMSEA = .06 [.06; .07], SMRM = .08, AIC = 1748) but poor for the CFI (CFI = .84), but some items loaded on their dimension less than .4 and many standardized residuals were over 3 (Kline, 2005). As it is not uncommon for models with a high number of items to have good fit but for one indicator, and as fit usually improves when the number of items is reduced (Cook, Kallen & Amtmann, 2009), we specified a second model (M2) to improve fit and questionnaire parsimony. Items were removed if they loaded .4 or less, had modification indices (MI) of over 30 and standardised residuals over 3.00. This shorter 32-item model showed a better fit ($\chi^2/df = 1.62$, CFI = .94, RMSEA = .04 [.04; .05], SMRM = .05, AIC = 951) and was retained over M1. Furthermore, M2 has no MI of 20 or more, no standardized residual covariances over 3 or under -3, and all items loaded on their dimension at .4 or over.

To confirm that this was the best structure possible for the questionnaire, we specified alternative models. The first one (M3), a baseline model, showed all items loading onto one latent variable, and had a bad fit ($\chi^2/df = 5.48$, CFI = .34, RMSEA = .14 [.14; .15], SMRM = .15, AIC = 2734). It was rejected, emphasizing the importance of distinct job crafting dimensions. The second alternative model (M4) represented the seven latent job crafting dimensions loading on one higher-order job crafting factor. This model led to an acceptable, yet worst fit than M2 on all indicators ($\chi^2/df = 1.71$, CFI = .90, RMSEA = .06 [.05; .06], SMRM = .09, AIC = 987). Furthermore, two job crafting dimensions loaded weakly and negatively on the overall job crafting dimensions. To account for this difference, that can be explained by the expansion/contraction conceptual distinction, a third model (M5) was tested, in which five latent job crafting dimensions loaded onto an expansion second-order factor and

two dimensions loaded on a contraction second-order factor, and the expansion and contraction latent factors were intercorrelated. M5 had a similar fit to M4, and still inferior to M2 ($\chi^2/df = 1.68$, CFI = .90, RMSEA = .06 [.05; .06], SMRM = .09, AIC = 973.60). The final model retained was M2, with 32 items loading on 7 covarying dimensions. Hypothesis 1 is thus partly supported, as the final model was comprised of 7 dimensions, with 3 to 5 items per dimension: five expansion crafting dimensions (task, relational, cognitive, developmental and environmental) as well as two contraction crafting dimensions (task and relational).

Replication CFA (Sample 2). A last confirmatory analysis was conducted with a third sample, as the shorter model had been obtained by removing items based on MIs and standardised residuals, which can be prone to data-based modifications that only apply to a specific sample. The replication model (Sample 2) (M6) was adequate ($\chi^2/df = 1.79$, CFI = .90, RMSEA = .06 [.05; .07], SMRM = .07), with no MIs over 20 and only a few standardized residuals between -3 and 3.

Correlational analyses. To examine the relationships between job crafting dimensions themselves as well as with the outcomes, the final integrative job crafting dimensions were computed using the first sample of 573 participants.

Interrelations between job crafting dimensions. To better understand the relationship between the different job crafting dimensions, the correlation matrix was examined. To answer Q1, which aimed to learn more about the link between expansion and contraction crafting, most expansion dimensions were not linked significantly with contraction crafting, with the exception of task contraction crafting and developmental expansion job crafting, which were negatively correlated to each other ($r = -.30$), as were relational contraction and expansion crafting ($r = -.17$). This makes theoretical sense, as these dimensions are closer conceptually

than other job crafting dimensions. Expansion job crafting dimensions were positively related to each other, especially developmental, task, relational and cognitive crafting, as they were moderately linked to each other ($.27 < r < .49$), and environmental crafting, weakly linked with most but not all dimensions ($.08 < r < .28$). Furthermore, the two contraction job crafting dimensions were positively yet weakly correlated to each other ($r = .27$). These results are similar to other relations found in job crafting literature, as expansion crafting dimensions were found to be positively and moderately interrelated (Slemp & Vella-brodrick, 2013; Dvorak, 2014), yet globally not related to contraction crafting (Tims et al., 2012).

Interrelations of job crafting dimensions with previous models. In terms of construct validity, the integrative job crafting dimensions were moderately to strongly correlated to their counterparts in concurrent models. The integrative job crafting dimensions were compared with the original model of three dimensions, task, relational and cognitive crafting (questionnaire: Slemp & Vella-brodrick, 2013), and the JDR model of job crafting (questionnaire: Tims et al., 2012). More specifically, the three expansion-oriented dimensions from the IJCS, task, relational and cognitive crafting all correlated very strongly with their equivalent dimensions from the original job crafting model ($.61 < r < .79$), while correlating at most moderately ($r < .45$) with all other dimensions from both original and JDR models, demonstrating construct validity. Developmental crafting correlated most strongly with structural resources ($r = .70$), while being at most moderately related with other dimensions ($r < .50$) and environmental crafting seemed indeed to represent a different concept than the other job crafting dimensions, as it correlated weakly or not at all with other job crafting dimensions ($r \leq .31$). Finally, both task contraction and relational contraction crafting

correlated positively and strongly with hindering demands ($r = .53$ and $.50$ respectively), and at most moderately and negatively with other dimensions ($-.37 < r < -.04$).

Correlational relationships of the IJCS with outcomes. To test hypotheses H2-H5, the IJCS dimensions were correlated with psychological wellbeing, burnout and meaning at work (see Table 2). Hypothesis 2 and 4 were confirmed, as all expansion dimensions were positively linked to meaning at work ($.12 < r < .46$) and wellbeing ($.22 < r < .42$) while negatively linked to burnout ($-.22 < r < -.14$). More specifically, developmental and cognitive crafting were moderately linked with meaning and other dimensions were weakly related to it. Most dimensions were moderately related to wellbeing, except environmental crafting which was weakly related to it. All dimensions were weakly related to burnout.

As predicted in hypothesis 5, both contraction crafting dimensions were negatively related to wellbeing ($-.29 < r < -.18$), but positively related to burnout ($.11 < r < .24$). However, hypothesis 3 was infirmed, as contraction crafting was negatively and weakly related to meaning ($-.30 < r < -.14$). The relationships of contraction crafting with meaning, wellbeing and burnout were weak, suggesting that expansion job crafting dimensions are more strongly linked with psychological health than contraction crafting.

Results for positive affect were similar to those for wellbeing, and results for negative affect mirrored those for burnout.

Incremental predictive value. A useful instrument is not only psychometrically sound, it must also increase the prediction of outcomes better than other existing measures (Haynes & Lench, 2003). Incremental validity regression analyses were conducted to verify if the IJCS could predict wellbeing, meaning and burnout better than the two existing job crafting measures could. The IJCS predicted 8.1% ($p < .001$) more variance of meaning ($F(7, 477) =$

8.41, $p < .001$), 5.3% ($p < .001$) more variance of wellbeing ($F(7, 477) = 6.13, p < .001$) and 3.3% ($p < .01$) more variance of burnout ($F(7, 477) = 2.78, p < .01$) above the variance reported by both the original and JDR models.

Discussion

The aim of this article was twofold: to put forward a more complete yet parsimonious model of job crafting, as well as to operationalize it through a validated questionnaire, including its' relationship to pertinent outcomes, namely psychological health and meaning at work. Regarding the first aim, our final integrative job crafting model was comprised of five expansion dimensions (task, relational, cognitive, developmental and environmental) as well as two contraction dimensions (task and relational). Expansion dimensions are those that strive to expand employees' possibilities, while contraction dimensions aim to reduce stressful elements. In addition to the task, relational and cognitive expansion dimensions from the original model, we proposed and found evidence for four other dimensions. Developmental crafting was conceptually and empirically similar to the structural resources dimension in the JDR model, and identifies the extent to which employees search for opportunities to use their current skills and develop new ones. Environmental crafting was a completely new dimension, and reflects the reality of the current workplace, where employees can choose where they work from: their desk, in a conference room, in the comfort of their home, on the road, etc.

Finally, the operationalization and measure of two contraction crafting dimensions are in line with more recent developments in the job crafting literature, which strives to better understand how employees may also craft their role to reduce their implication at work. Relational contraction crafting aims to reduce unpleasant work relationships, and task contraction crafting reduces or eliminates stressful tasks. One dimension we did not find

evidence for was contraction cognition crafting. Although suggested as possible by Wrzesniewski & Dutton (2001), it was not easily operationalisable. We are not the only authors choosing not to measure contraction cognitive crafting, as Weseler and Niessen (2016) also included relational and task crafting, but not cognitive crafting, as a contraction dimension in their model. Overall, our proposed expansion dimensions were positively correlated with expansion dimensions from existing models, and our contraction dimensions with hindering demands, providing construct validity.

To answer the question regarding the relationship between expansion and contraction crafting, while expansion and contraction dimensions correlated positively with other dimensions of their own type, interestingly, most expansion dimensions were not related to contraction dimensions. The only exceptions were dimensions that were the opposite of each other - expansion and contraction-oriented relational crafting, which were negatively linked, as were developmental and contraction-oriented task crafting. Both of these negative relationships make rational sense, as employees with certain socialization preferences may tend to create new relationships while others prefer to cut them back, and having a tendency to look for developmental opportunities is the opposite of trying to scale back on responsibilities and tasks at work. As there are also non-significant relationships between other job crafting types, this supports the hypothesis that employees choose to perform expansion and/or job crafting behaviors most adjusted to them and their personal situation.

5. 1. The structure of job crafting

The overarching structure of job crafting is an ongoing debate in the literature. Although job crafting is one general theoretical concept, instruments operationalizing it usually have its dimensions correlating rather than loading on a higher-order 'job crafting'

factor. Overall, there could be an overarching concept, but most studies failed to test (or report) it, which leads us to believe that job crafting might best be represented by correlated yet independent dimensions. Our study found a better fit when correlating the latent job crafting dimensions with each other than loading all dimensions on one or even two (expansion and contraction) higher-order job crafting variables. These results are in line with the studies on the other two questionnaires presented in this research, which presented their final model with latent dimensions correlating (Slemp & Vella-Brodrick, 2013; Tims & Bakker, 2012). However, another study measuring task, relational and cognitive crafting found equivalent fit when dimensions loaded on a higher-order factor or simply correlated (Dvorak, 2014). Thus, we recommend confirmatory factor analyses should test for both possible fits in future studies – one higher-order latent job crafting variable or interrelated job crafting dimensions to provide further evidence to support this hypothesis.

5.2. The outcomes of job crafting

The second aim of this study was to better understand how job crafting influences both aspects of psychological health. Our hypotheses were supported as expansion crafting dimensions were positively related to meaning and wellbeing while being negatively related to burnout and contraction crafting dimensions showed the opposite pattern. As the links with burnout were weaker, it is possible that job crafting doesn't impact burnout as much, or that there was reverse directionality at play - that employees experiencing burnout or its' early signs did not have the physical and/or mental energy to implement changes in their workplace.

Job crafting has also been linked with the satisfaction of self-determination needs : autonomy, competency and affiliation (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). Indeed, job crafting is essentially a behavior striving that actualises self-determination and the free choice of

employees. Self-determination theory states that when the autonomy, affiliation and competency needs are fulfilled, individuals feel more wellbeing than when these needs are unfulfilled (Ryan et Deci, 2000). This study (and the job crafting literature in general) bonify the theory by identifying concrete ways in which employees can actualise those needs.

Furthermore, employees tended to do less contraction crafting, or possibly were less likely to report it, as the mean and standard deviation for contraction crafting were significantly lower than for other job crafting behaviors. It is indeed possible that it might be socially undesirable to report contraction crafting behaviors, and controlling for social desirability in future studies could shed light on whether employees perform it less or are less likely to report they do it.

5.3. Strengths of this study

This study is the first to create a conceptualization and instrument that integrates many job crafting models. We also shed some light on the expansion and contraction dimensions, as much more theoretical and empirical effort had been invested in expansion crafting, but not as much in contraction crafting. Additionally, as the IJCS had significant incremental validity over existing measures, this model can be used not only to better predict outcomes, but also to better understand which behaviors contribute more to the prediction. Furthermore, this model shows two dimensions are more important in predicting positive outcomes than others: cognitive crafting and developmental crafting. Cognitive crafting is present in the original model but not in the JDR model, whereas the opposite is true for developmental crafting. Future job crafting research should consider minimally these two dimensions to study positive outcomes, and using only one of the main models may be incomplete.

5.4. Limits of this study

First, our samples were convenience samples, which were recruited mostly through professional associations and through a professional network. As such, the sample may not be fully representative of the general population. More specifically, the sample was predominantly female (90%), from the health sector (80%) and was recruited in Quebec, Canada. Although other studies have found gender differences in terms of women performing more relational crafting than men (Leana et al., 2009), in our study gender was not statistically significantly correlated with any of the job crafting dimensions, and as such, could probably be generalised to a broader population. A replication in a second, more diversified sample helped to support the generalizability of the scale, but we did not conduct an invariance test, which could further support the stability of the questionnaire.

Secondly, this cross-sectional study cannot infer causality or even confirm directionality between job crafting dimensions and outcomes. However, previous longitudinal research has found evidence for this directionality (Tims et al., 2013). Links with burnout must be interpreted particularly cautiously, as no study has yet tested this directionality, and no significant links have been found longitudinally.

Third, it is possible that job crafting behaviours are perceived as socially desirable, and that certain behaviors may be overreported compared to their actual prevalence. Our study does not measure social desirability, so this phenomenon may influence our results. We tried to mitigate the risk as the questionnaires were anonymous and not collected through workplaces (Crowne & Marlow, 1960).

Finally, job crafting was measured using self-report questionnaires, as were the outcomes, possibly increasing the common method bias. It could have been interesting to have

coworkers or superiors assess the degree of job crafting. However, this method is also imperfect, as coworkers and superiors may not be aware of all the ways in which employees job craft.

5.5. Practical implications

First, with the development of this new validated questionnaire, we hope both researchers and practitioners can use this tool to further knowledge in the job crafting literature and impact with employees. Regarding how each job crafting dimension contributes to explaining psychological health, it seems that developmental and cognitive crafting are the most important in promoting positive outcomes. Regarding developmental crafting, although each employee may decide to take on developmental opportunities, workplaces can support employees by providing more training and development options for the workers to engage in. Additionally, interventions that have aimed to foster cognitive crafting, such as one that lets employees choose their job title or see more directly the impact their work has on others, have shown positive results (Grant, Berg & Cable, 2013; Grant et al., 2007). Cognitive crafting is also a dimension that emphasizes meaning in all jobs, particularly jobs that are seen as « dirty » or traditionally perceived negatively by workers and society, can be beneficial for the worker (Ashforth & Kreiner, 2013). It remains that job crafting remains a way to help employees develop and reach higher wellbeing, rather than prevent them from experiencing burnout.

With more and more individuals choosing to be entrepreneurs or to work independently, the results of this study and job crafting research can help these individuals determine which aspects they can craft to maximise their psychological health. Indeed, entrepreneurship is the ultimate version of job crafting. Entrepreneurs determine 100% of their

jobs: their tasks, individuals they work with and the skills they wish to further develop. They also act on their cognitive crafting, as they choose the product or service they want to offer and how it will impact the customer they want to reach. Few studies in the current literature make the link between job crafting and entrepreneurship. A qualitative study with 67 freelancers reports that self-employed employees use job crafting to recreate the support and some facilitating conditions they would have if they were working in an organisation (Petriglieri, Ashford, and Wrzesniewski, 2018). More studies could investigate the similarities and differences between employees and entrepreneurs' job crafting.

5.6. Future studies

Future research should explore how to foster cognitive crafting in organisations. Experimental studies in general would be a great contribution to this field, both to confirm the directionality of the relationship between psychological health and job crafting, and to report on the feasibility of modifying and fostering job crafting behaviors. Studies that measure the effects of job crafting through time, both post intervention and maintaining effects over time would be ideal.

Also, as we've consolidated many job crafting dimensions, it would be interesting to further explore their interaction. For example, does task crafting increase cognitive crafting by contributing more meaning to the job? Does developmental crafting aid to better perform certain tasks that were previously considered as hindering? Is contraction crafting usually followed by expansion crafting or not? Although the relationship between expansion and contraction crafting is a first step in that direction, more work is needed to clarify the additive and interactive effect of the dimensions.

References

- Arbuckle, J. L. (2014). Amos (Version 23.0) [Computer Program]. Chicago: IBM SPSS.
- IBM Corp. Released 2015. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 24.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (2013). Profane or profound? Finding meaning in dirty work. Dans B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (dir.), *Purpose and meaning in the workplace* (p. 127-150). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 178-189.
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi-square approximations. *Journal of the Royal Statistical Society, Series B*, 16(2), 296-298.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973-994.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 158-186.
- Bruning, P. F. (2014). *The structure and function of job crafting*. (Doctoral dissertation, Purdue University, Indiana).
- Chen, C.-Y., Yen, C.-H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Cook, K. F., Kallen, M. A., & Amtmann, D. (2009). Having a fit: Impact of number of items and distribution of data on traditional criteria for assessing IRT's unidimensionality

- assumption. *Quality of life research : an international journal of quality of life aspects of treatment, care and rehabilitation*, 18(4), 447-460.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assessment, research & evaluation*, 10(7), 1-9.
- Courtney, M. G. R., & Gordon, M. (2013). Determining the number of factors to retain in EFA: Using the SPSS R-Menu v2. 0 to make more judicious estimations. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(8), 1-14.
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A Grassroots Approach from Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-668.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 1-11.
- Dvorak, K. J. (2014). *The theoretical development and empirical testing of the measure of job crafting (MJC)* (Doctoral dissertation, Colorado State University).
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57-80.
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678.
- Gilbert, M., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation of a psychological health measure. *European Review of Applied Psychology/Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, 61(4), 195-203.

- Gorsuch, R. (1983). *Factor analysis*. (2nd éd.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Grant, A., Berg, J., & Cable, D. (2013). Job titles as identity badges: How self-reflective titles can reduce emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, *57*(4), 1201-1225.
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *103*(1), 53-67.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & 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*, 11-20.
- Haynes, S. N., & Lench, H. C. (2003). Incremental validity of new clinical assessment measures. *Psychological assessment*, *15*(4), 456-466.
- Hinkin, T. R., Tracey, J. B., & Enz, C. A. (1997). Scale construction: Developing reliable and valid measurement instruments. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *21*(1), 100-120.
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, *35*(4), 401-415.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, *39*(1), 31-36.
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of the Complete State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *73*(3), 539-548.
- Kirkendall, C. D. (2013). *Job Crafting: The pursuit of happiness at work* (Doctoral dissertation, Wright State University).

- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. (2nd éd.). New York, NY: Guilford Press.
- Ko, I. (2011). *Crafting a job: Creating optimal experiences at work*. (Doctoral dissertation, The Claremont Graduate University).
- Koning, M. J. (2014). *The need for job crafting in a changing work environment* (Master's thesis, Utrecht University).
- Laurence, G. A. (2010). *Workaholism and expansion and contraction oriented job crafting: The moderating effects of individual and contextual factors* (Doctoral dissertation, Syracuse University).
- Leana, C., Appelbaum, E., & 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.
- Londei-Shortall, J. & Dagenais-Desmarais, V. (2018). Bridging Across Job Crafting Models: Which Dimensions are Most Important in Predicting Individual and Organizational Outcomes?
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 25-36.
- Lyubomirsky, S., & Layous, K. (2013). How do simple positive activities increase well-being? *Current Directions in Psychological Science*, 22(1), 57-62.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of general psychology*, 9(2), 111.

- Myers, N. D., Ahn, S., & Jin, Y. (2011). Sample size and power estimates for a confirmatory factor analytic model in exercise and sport: A Monte Carlo approach. *Research quarterly for exercise and sport*, 82(3), 412-423.
- Nielsen, K., & 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.
- Norusis, M. (2005). SPSS 13.0 advanced statistical procedures companion. Chicago: Prentice Hall: Inc.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & 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.
- Petrou, P., Demerouti, E., & 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.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176-200.
- Slemp, & Vella-Brodrick. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957-977.

- Slemp, G. R. (2013). *Rethinking work: job crafting, self-determination, and employee well-being* (Doctoral dissertation, Monash University. Faculty of Medicine, Nursing and Health Sciences. School of Psychology and Psychiatry).
- Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations, 65*(12), 1539-1559.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(2), 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group & Organization Management, 38*(4), 427-454.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of personality and social psychology, 54*(6), 1063-1070.
- Weseler, D., & Niessen, C. (2016). How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology, 31*(3), 672-685.
- Wrzesniewski, A., Berg, J. M., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2012). Job crafting in motion: Achieving sustainable gains in expressed happiness and performance. *Academy of Management Journal*.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In *Advances in positive organizational psychology* (pp. 281-302). Emerald Group Publishing Limited.

Table 1

Recension of various job crafting models and their dimensions

	Task crafting	Relational crafting	Cognitive crafting	Developmental crafting	Environmental crafting	Other (out of scope)
Original Wrzesniewski & Dutton (2001)	- Increase, <i>decrease</i> or change the number or scope of tasks.	- Increase, <i>decrease</i> or change the number or nature of relationships	- Change the employees' perception of their job	X	X	X
Lyons (2008)	- Change elements in the task - Make strategic choices	- Develop new business relationships or maintain them	X	- Develop personal skills	X	X
Leana, Appelbaum, & Shevchuk (2009)	- Individual crafting	X	X	X	X	- Collaborative crafting
Berg, Grant, & Johnson (2010)	- Task emphasizing (changing nature or scope of task) - Job expanding (adding tasks)	X	- Role reframing	X	X	- Leisure crafting (hobby participating and vicarious experiencing)
Laurence (2010)	- Expansion task crafting - <i>Contraction task crafting</i>	- Expansion relational/ cognitive crafting - <i>Contraction relational/ cognitive crafting</i>	X	X	X	
Ko (2011)	- Change the number, nature or scope of tasks	- Increase, <i>decrease</i> or change the number or nature of relationships	- Change the employees' perception of their job	- Acquire new resources, skills and knowledge	- Change the time and place to work	- Collaborative task crafting (sub category of task crafting)
JD-R (Tims et Bakker, 2010)	- Increase stimulating demands - <i>Decrease hindering demands</i>	- Increase social resources	X	- Increase structural resources	X	X
Petrou et al. (2012)	- Seeking challenges - <i>Reducing demands</i>	X	X	- Seeking resources	X	X
Sturges (2012)	X	- Relational crafting	- Cognitive crafting	X	- Physical crafting	X
Kirkendall (2013)	- Behavioral crafting		X	- Cognitive crafting	X	X
Bruning (2014)	- Role expansion - Implementing work organisation - <i>Role reduction</i>	- Social expansion and facilitation - <i>Withdrawal</i>	- Metacognition	- Adoption of knowledge and technology	X	X

Note. Elements in bolded italic represent instances where contraction crafting was mentioned explicitly. X means the dimension wasn't mentioned explicitly in this model.

Table 2

Summary of factor loadings for the exploratory factorial analysis of the integrative job crafting model

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
49. I change the way I perform certain tasks to better align them with my interests.	4.02	0.92	.81						
56. I adapt my tasks so that they correspond more to my strengths.	4.38	0.88	.69						
63. I incorporate new elements into my tasks to make them more interesting to me.*	4.32	0.86	.67						
7. I try to integrate some of my interests into my tasks.*	4.57	0.89	.52						
70. I incorporate in my work tasks that are not required but that I like to do.*	3.52	1.18	.46						
21. I engage in new tasks that are aligned with my strengths.*	4.79	0.77	.45						
14. I change the way I perform my tasks to make them more interesting to me.*	4.01	1.00	.45						
53. I vary the places I work to optimize my work.*	3.33	1.42		-.97					
39. I vary the places I work to optimize my productivity.*	3.25	1.43		-.94					
25. I choose where I work according to my needs.*	3.16	1.48		-.65					
60. I adjust my work schedule to meet my needs.	3.90	1.23		-.51					
4. I change my work schedule to perform my duties at times more convenient to me.	4.17	1.25		-.40					
51. I limit the contacts with colleagues whose presence I find unpleasant.*	4.15	1.13			.92				
58. I spend less time with people with whom I enjoy less interacting at work.*	4.20	1.10			.86				
23. I spend less time with people at work with whom I do not get along well.*	4.42	1.09			.73				
16. I reduce contact with people who require too much energy at work.*	4.13	0.95			.59				
37. I use more limited communication methods with unpleasant colleagues.*	3.77	1.34			.57				
12. I try to reduce my responsibilities at work.*	2.47	1.10				.67			
19. I decrease the number of important decisions I have to make at work.*	2.61	0.98				.64			
33. I restrict the amount of challenges I face at work.*	3.01	0.99				.62			
68. I reduce the intellectual demands in my work.	2.39	1.03				.60			
5. I spend as little time as possible doing tasks that require a lot of energy.*	2.95	1.03				.51			
61. I avoid additional tasks that are not part of my job description.*	3.29	1.19				.46			
48. I participate in social events to deepen my relationships with people at work.	3.90	1.15					.68		
34. I strengthen relationships with people I already interact with at work.*	4.64	0.79					.61		
27. I connect with people at work who have similar interests to mine.	4.85	0.81					.51		
13. I take advantage of opportunities to meet new people at work.*	4.26	1.04					.50		
6. I seek to have more interactions with other people at work.*	4.26	1.00					.48		
41. I try to learn more about the people I work with.*	4.70	0.71					.48		
38. I try to continually learn new things at work.*	5.11	0.75						.72	
66. I try to acquire new knowledge which will be useful in my work.*	5.16	0.69						.71	
52. I seek opportunities to develop my skills at work.*	5.03	0.75						.62	
3. I develop new skills to progress in my work.*	4.97	0.79						.61	
17. I take advantage of opportunities to develop myself at work.*	5.18	0.69						.40	
43. I think of the purpose of my role at work.	4.65	0.98							.85
57. I think about how my work gives me a purpose in life.*	4.39	1.14							.83
36. I remember that my work contributes to a cause greater than myself.	4.45	1.13							.70
15. I think of the positive influence my work has in my life.*	4.41	1.11							.66
64. I think about how my work contributes to the success of the organization.	4.37	1.15							.64
22. I think of the personal values that my work allows me to achieve.*	4.58	0.99							.63
8. I think about the impact of my work on my community.*	4.59	1.05							.60
50. I think of my role as a coherent whole, rather than a series of individual tasks.*	4.66	0.96							.57
1. I think of the importance of my role for my organization.	4.56	0.92							.57
Eigenvalue			9.0	4.5	2.9	2.5	2.2	1.7	1.5
Variance explained			20.9	10.6	6.8	5.8	5.2	3.5	2.7

Note. Items that were retained for the final model are identified with an asterisk.

Table 3
Fit Statistics for the Models Tested

Model	χ^2/df	CFI	SRMR	RMSEA [C.I.]	AIC
M1. Replication model (Sample 1)	1.93	.84	.08	.06 [.06; .07]	1748
M2. Short model	1.62	.94	.05	.04 [.04; .05]	951
M3. Baseline model	5.48	.34	.15	.14 [.13; .15]	2734
M4. Higher-order latent variable	1.71	.90	.09	.06 [.05; .06]	987
M5. Expansion/contraction latent	1.68	.90	.09	.05 [.05; .06]	973
M6. Replication model (Sample 2)	1.79	.90	.07	.06 [.05; .07]	

Note. CFI = Comparative Fit Index; SRMR = Standardized Root-Mean-Square Residual; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; AIC = Akaike's Informational Criterion.

Table 4
Correlations between job crafting dimensions and outcomes

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.
Job crafting dimensions																				
1. Task crafting	4.29	0.65	(.73)																	
2. Relational crafting	4.45	0.68	.35	(.74)																
3. Cognition crafting	4.58	0.80	.49	.27	(.83)															
4. Developmental crafting	5.09	0.56	.45	.33	.45	(.84)														
5. Environmental crafting	3.24	1.34	.28	.08	.17	.08	(.88)													
6. Contraction task crafting	2.91	0.76	-.01	-.09	-.09	-.30	.05	(.87)												
7. Contraction relational crafting	4.14	0.92	.12	-.17	-.03	-.05	.02	.27	(.74)											
Original model dimensions																				
8. Original task	4.14	0.63	.61	.30	.36	.43	.31	-.12	.07	(.67)										
9. Original relational	3.89	0.87	.32	.63	.24	.21	.13	-.04	-.08	.38	(.72)									
10. Original cognitive	4.38	0.89	.35	.22	.79	.35	.14	-.09	-.06	.40	.23	(.87)								
JDR model dimensions																				
11. Structural resources	4.20	0.47	.38	.32	.35	.70	.10	-.30	-.07	.41	.20	.29	(.73)							
12. Stimulating demands	3.51	0.63	.44	.30	.34	.49	.14	-.37	-.07	.59	.33	.33	.48	(.66)						
13. Social resources	3.12	0.71	.21	.32	.20	.32	.15	-.12	-.12	.26	.24	.20	.32	.39	(.73)					
14. Hindering demands	2.68	0.56	.04	-.10	-.03	-.18	.14	.53	.50	.04	-.03	-.01	-.19	-.19	-.04	(.71)				
Outcomes																				
15. Meaning at work	5.32	0.70	.29	.26	.46	.42	.12	-.30	-.14	.21	.20	.36	.42	.32	.19	-.18	(.87)			
16. Wellbeing at work	5.00	0.66	.38	.38	.42	.41	.22	-.29	-.18	.38	.34	.40	.44	.46	.28	-.17	.61	(.94)		
17. Burnout	2.93	0.97	-.22	-.16	-.21	-.21	-.14	.24	.11	-.16	-.18	-.17	-.27	-.21	-.09	.28	-.27	-.41	(.93)	

Note. Correlations above .08 are statistically significant. The diagonal includes Cronbach's alphas for each measure.

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

Jessica Londei-Shortall et Véronique Dagenais-Desmarais

Université de Montréal

Accord des coauteurs

Identification de l'étudiant et du programme

Nom de l'étudiant : Jessica Londei-Shortall

Programme: Ph. D. en psychologie du travail et des organisations

Description de l'article

Londei-Shortall, J. & Dagenais-Desmarais, V. (2018). Les caractéristiques du travail peuvent-elles prédire le remodellement d'emploi au-delà des caractéristiques personnelles. *Humain et Organisation, 4(1)*.

Déclaration des coauteurs autres que l'étudiant

À titre de coauteure de l'article identifié ci-dessus, je suis d'accord pour que Jessica Londei-Shortall inclue cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre « Le remodellement d'emploi: identification des mécanismes que les employés peuvent modifier afin d'améliorer leur situation au travail ».

Véronique Dagenais-Desmarais

Signature

Date

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

Résumé

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 (Slomp 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 coll. (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 (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 du remodellement d'emploi liés au travail

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, 1998; Johnson et Hall, 1988; Johnson, Hall et Theorell, 1989) postule 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 persévèrera 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, et al., 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 des tempéraments considérés relativement stables chez les individus, et sont basés sur une sensibilité neurobiologique aux stimuli positifs ou 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.

Remodèlement d'emploi. Le remodèlement d'emploi a été mesuré à l'aide d'un questionnaire de 32 énoncés capturant les remodèlement d'expansion des tâches (ex : « J'essaie d'intégrer certains de mes intérêts à mes tâches »), des relations (ex : « Je profite des opportunités de rencontrer de nouvelles personnes au travail »), des cognitions (ex : « Je pense

à l'influence positive que mon travail a dans ma vie »), développemental (ex : « Je développe de nouvelles compétences pour progresser dans mon travail »), environnemental (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 (ex : « Je restreins la quantité de défis auxquels je fais face au travail ») et des relations (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 et al., 1998) a été utilisée pour mesurer les demandes (ex : « Mon travail me demande de travailler intensément »), la latitude décisionnelle (ex : « J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail »), ainsi que le soutien du superviseur (ex : « Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés ») et des collègues (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 (ex : « Je suis toujours à l'affût d'occasions et d'expériences positives ») et d'évitement (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 ») (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 ($.17 \leq r \leq .18$). 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 du travail 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.

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.

Discussion

L'objectif de cet article était de mieux comprendre les relations respectives de certaines caractéristiques de l'emploi avec 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 caractéristiques du travail, 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 agrandir 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 était 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 prônes 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., & 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 Campion, 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*. 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. & 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 & 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 psychophysiologiques 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, Nicolas. (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. 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. (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., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 173-186.
- 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

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.
Remodellement														
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							
Déterminants														
8. Demandes	-.11	-.08	.17	.05	.18	.03	.06	.75						
9. Latitude décisionnelle	-.10	-.02	.18	.47	.44	.27	.40	.09	.79					
10. Soutien superviseur	-.10	-.06	.16	.28	.23	.21	.32	.01	.44	.89				
11. Soutien collègues	-.16	-.21	.23	.08	.16	.07	.17	.14	.27	.52	.75			
12. Proactivité	-.11	-.12	.20	.34	.37	.16	.37	.14	.38	.19	.13	.81		
13. Approche	-.03	.00	.26	.34	.28	.05	.32	.08	.25	.20	.17	.46	.70	
14. Évitement	.20	.17	-.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 représentées 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.

Tableau 2

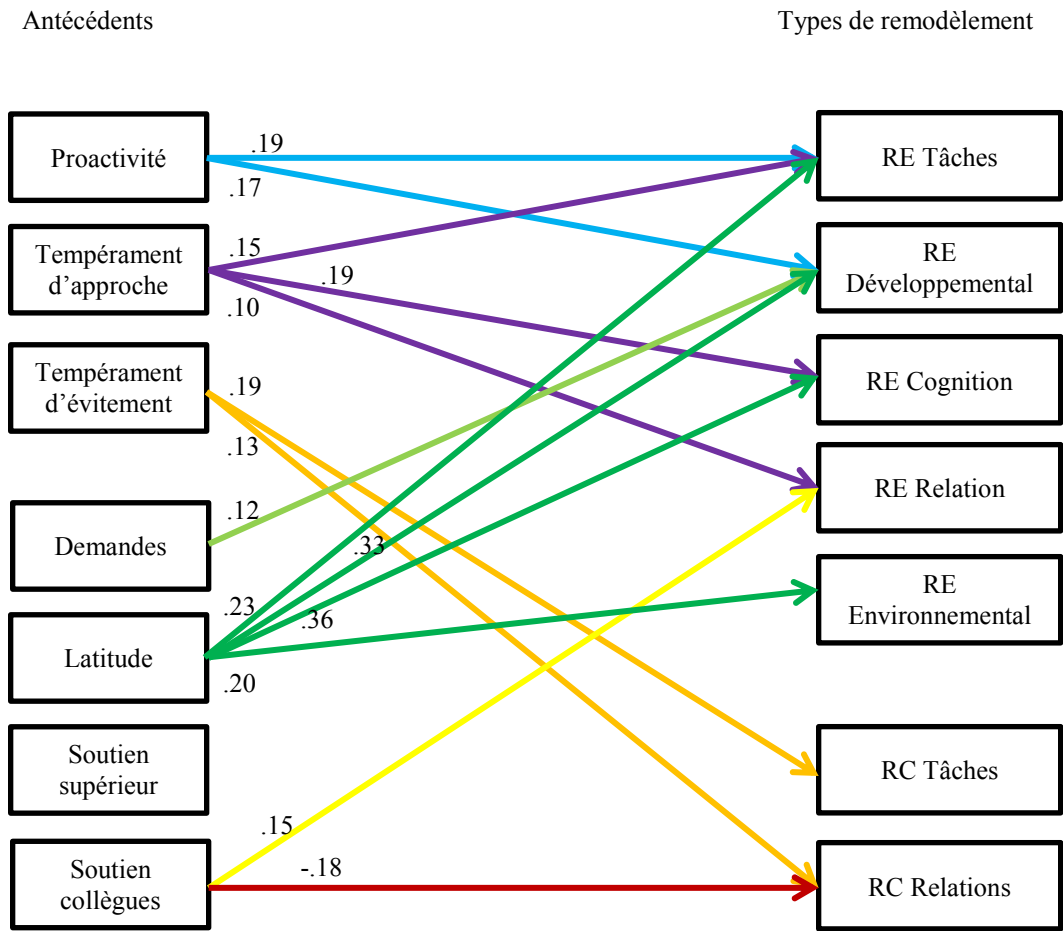
Tableau des régressions des antécédents sur les dimensions de remodellement d'emploi

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

Note. Les béta 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 béta standardisé n'était pas statistiquement significatif. RE est l'abréviation de Remodellement d'Expansion et RC, l'abréviation de Remodellement de Contraction.

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.

Conclusion

Cette section conclut et fait le point sur les trois articles présentés, afin de faire état des apports principaux de cette thèse, de tirer des conclusions générales au-delà de celles issues de chaque article, d'énoncer les limites de ces études et de proposer quelques pistes de recherche futures ainsi que les applications pratiques du remodellement d'emploi.

Sommaire des résultats

L'objectif principal de cette thèse était d'étudier le remodellement d'emploi et de mieux comprendre ses résultantes ainsi que les caractéristiques individuelles et du travail permettant de le favoriser. Les trois questions découlant de cet objectif étaient : 1) Quelles sont les dimensions du remodellement d'emploi? En d'autres mots, quels sont les comportements qui permettent aux employés de changer les limites de son emploi? 2) Quelles dimensions de remodellement d'emploi sont les plus liées aux retombées positives pour l'employé et l'organisation? et 3) Quelles sont les caractéristiques personnelles et du travail liées au remodellement d'emploi?

Concernant la première question, suite à une recension de tous les modèles théoriques de remodellement, cette thèse a proposé un modèle intégratif et parcimonieux. La structure finale comprend sept dimensions, soit cinq dimensions de remodellement d'expansion (remodellement des tâches, relationnel, cognitif, développemental et environnemental), et deux dimensions de remodellement de contraction (remodellement des tâches et relationnel). Un instrument de mesure a aussi été conçu pour confirmer la structure de ce modèle et en mesurer les dimensions. Le questionnaire présente non seulement une structure factorielle claire, où chacune des dimensions est indépendante des autres, mais possède aussi une bonne cohérence interne pour chacune de ses dimensions. De plus, il fait aussi preuve de bonne validité de construit, puisque les dimensions obtenues sont liées positivement aux dimensions équivalentes des autres modèles de

remodèlement d'emploi. Enfin, le questionnaire présente une très bonne validité (prédictive) incrémentielle, puisqu'il permet d'expliquer une plus grande partie des retombées au travail, tel que le bien-être au travail, l'épuisement professionnel et le sens au travail, que les deux autres questionnaires de remodèlement d'emploi existants.

Ces résultats mènent naturellement à la deuxième question de recherche portant sur les dimensions de remodèlement d'emploi permettant de prédire des résultantes individuelles et liées au travail. Dans la première étude (article 1) qui mesurait les effets du remodèlement d'emploi sur les résultantes six mois plus tard, le remodèlement des tâches, développemental et cognitif étaient les dimensions les plus importantes pour expliquer les résultantes positives au travail. Ainsi, plus le travailleur tend à modifier ses tâches, ses opportunités de développement et sa perception de l'emploi, plus il ressent du bien-être au travail, du sens au travail, une adéquation personne-emploi et plus il est performant. Cependant, aucune dimension du remodèlement d'emploi n'était liée significativement à l'épuisement professionnel. À la suite d'analyses hiérarchiques dans lesquelles toutes les dimensions du remodèlement d'emploi étaient considérées, le remodèlement développemental était le meilleur prédicteur du bien-être, du sens au travail, de l'adéquation personne-emploi et de la performance des tâches. Le remodèlement cognitif était le deuxième meilleur prédicteur et contribuait à expliquer significativement une portion de la variance du sens au travail et de tous les aspects de la performance. Enfin, le remodèlement des tâches était le prédicteur principal de la performance proactive.

Dans la deuxième étude (article 2), au devis transversal, beaucoup plus de dimensions de remodèlement d'emploi étaient liées aux résultantes. Toutes les dimensions étaient reliées à toutes les résultantes, bien qu'à différents degrés. Toutes les dimensions de remodèlement d'expansion étaient liées positivement au sens au travail et au bien-être tout en étant

négativement liées à l'épuisement professionnel. Au contraire, les dimensions de remodellement de contraction étaient liées négativement au sens au travail et au bien-être, mais positivement à l'épuisement professionnel.

Plus spécifiquement, les remodellement développemental et cognitif étaient modérément liés avec le sens alors que les autres dimensions y étaient faiblement liées. La plupart des dimensions du remodellement d'emploi étaient modérément reliées au bien-être, à l'exception du remodellement environnemental qui y était faiblement lié. Toutes les dimensions étaient faiblement liées à l'épuisement professionnel. En général, le lien entre le remodellement de contraction et les résultantes est faible, indiquant que le remodellement d'expansion a plus d'impact sur la santé psychologique que le remodellement de contraction.

En combinant les résultats des deux études, il apparaît clair qu'il est nécessaire de faire plus d'études longitudinales à durées variées pour confirmer les résultats. Il demeure que dans les deux études, les remodellement développemental et cognitif sont ressortis comme étant les plus importants pour favoriser la santé psychologique au travail, bien que toutes les dimensions de remodellement aient le potentiel d'y contribuer.

Les deux premières questions ont été abordées dans les deux premiers articles, et c'est seulement dans le troisième et dernier article qu'on aborde la dernière question, soit celle du rôle respectif des antécédents liés aux caractéristiques personnelles et à celles du travail pour expliquer le remodellement d'emploi. Les variables mesurées pour les caractéristiques personnelles étaient la personnalité proactive et le tempérament d'approche / d'évitement, et pour les caractéristiques du travail, il s'agissait des demandes au travail, de la latitude décisionnelle, du soutien du superviseur et du soutien des collègues. D'abord, les résultats présentés dans l'article 3 indiquent que tant les facteurs individuels que ceux liés au travail sont

importants pour expliquer le remodellement d'emploi, puisqu'ils prédisent chacun environ la moitié de la variance expliquée, lorsque les caractéristiques personnelles sont considérées dans l'analyse. Au niveau des variables individuelles, la proactivité était liée à toutes les dimensions de remodellement, tandis que le tempérament d'approche prédisait la majorité des dimensions d'expansion et le tempérament d'évitement les deux types de remodellement de contraction. Qui plus est, même en contrôlant pour l'effet des caractéristiques personnelles, les caractéristiques du travail demeuraient des prédicteurs significatifs (expliquant 3 à 11% de la variance) du remodellement d'emploi. La latitude décisionnelle se démarquait comme étant la variable la plus importante pour prédire la plupart des dimensions du remodellement d'expansion et bien que les antécédents ne permettaient pas de prédire le remodellement de contraction des tâches, c'est le soutien des collègues qui était le plus (négativement) lié à la contraction des relations.

Contributions de la thèse

La première contribution de cette thèse est d'avoir considéré plusieurs modèles et approches de remodellement simultanément. Effectivement, le *modus operandi* dans les études antérieures consistait à ne prendre en compte qu'un seul modèle (habituellement le modèle JDR) de remodellement d'emploi, ce qui engendrait des limites tant au niveau de l'opérationnalisation du remodellement d'emploi qu'au niveau de la prédiction de résultantes. En effet, tel qu'il a été possible de constater dans les articles 1 et 2, ce sont des dimensions de modèles originellement distincts qui permettaient de mieux prédire les retombées, soit le remodellement cognitif du modèle original et le remodellement des ressources structurelles du modèle JDR. L'apport de cette thèse a donc été d'avoir analysé systématiquement l'ensemble des modèles existants. De plus, ce nouveau modèle prend en compte les dimensions identifiées autant par des démarches

qualitatives de terrain (bottom-up) que des démarches dans lesquelles les dimensions ont été identifiées à partir d'une théorie plus générale (top-down).

Cette thèse a non seulement permis de recenser les divers types de remodellement d'emploi étudiés, mais aussi de proposer un questionnaire validé, à l'aide de trois échantillons différents. L'aspect de la validité prédictive incrémentielle, souvent négligé dans les validations de questionnaire, est une contribution particulièrement importante à souligner, puisque l'approche que nous avons adoptée visait à proposer une mesure non seulement équivalente, mais ayant une valeur ajoutée par rapport aux questionnaires existants. Puisque le remodellement d'emploi se veut d'abord et avant tout une manière de changer son emploi afin d'améliorer sa situation au travail, la mesure de son effet prédictif sur les résultantes positives au travail était essentielle dans la démarche. Cet article a proposé un modèle de remodellement d'emploi qui clarifiait et faisait le point sur certains éléments restés moins bien définis dans la recherche antérieure, dont la question des types de remodellement d'expansion et de contraction. Bien que la possibilité de faire du remodellement d'expansion et de contraction ait été mentionnée pour la première fois par Wrzesniewski & Dutton (2001), cette distinction n'avait pas été clairement opérationnalisée avant les travaux de Laurence (2010). Laurence (2010) l'a mieux explicité théoriquement et empiriquement dans le cadre du modèle original, mais n'a pas procédé à la validation psychométrique de son outil. Le modèle JDR (Tims et al., 2012) possède des dimensions explicitement considérées comme relevant de l'expansion et de la contraction, mais n'a qu'une seule dimension de contraction, la réduction des demandes exigeantes. Cette thèse a mis de l'avant la distinction expansion/contraction, et a montré que ces deux types de remodellement étaient liés de manière différente aux antécédents et résultantes. En effet, les dimensions d'expansion sont positivement liées au bien-être et au sens, et négativement liées à

l'épuisement professionnel, tout en étant prédites par le tempérament d'approche. Les dimensions de contraction sont quant à elles négativement liées au bien-être et au sens, et positivement liées à l'épuisement professionnel, tout en étant prédites par le tempérament d'évitement.

Les données des deux premières études démontrent la valeur ajoutée d'utiliser une pluralité de dimensions de remodellement d'emploi pour mesurer l'impact de celui-ci sur des conséquences bénéfiques pour les individus. Cette thèse met l'emphase sur un modèle dimensionnel du remodellement d'emploi. En effet, les études présentées dans cette thèse ne se limitaient pas seulement à répondre à la question 'est-ce que ces variables (résultantes et antécédents) sont liées au remodellement d'emploi', mais bien à celle visant à déterminer quelle(s) dimension(s) du remodellement d'emploi contribuaient à ces liens et dans quelle mesure. Ces études laissent entrevoir que de recourir à des modèles incomplets de remodellement d'emploi, tel qu'il est actuellement courant dans la documentation, limite la portée des résultats.

La deuxième contribution importante de cette thèse est de se pencher sur autant de résultantes et d'antécédents du remodellement d'emploi simultanément. Plusieurs résultantes avaient déjà été étudiées auparavant, mais de manière isolée, et ce, le plus souvent sans considérer l'ensemble des dimensions spécifiques du remodellement d'emploi. Les deux premiers articles, en étudiant de nombreuses dimensions en lien avec chacune des résultantes, ont permis de confirmer que certaines dimensions de remodellement d'emploi sont plus importantes que d'autres pour prédire plusieurs résultantes. Bien que certaines études aient trouvé un impact différentiel des dimensions auparavant, peu l'avaient fait avec autant de résultantes simultanément, ce qui a permis de faire émerger une tendance plus générale quant à l'impact plus substantiel que peuvent apporter certaines dimensions du remodellement d'emploi. Au niveau des

antécédents, mesurer simultanément des antécédents individuels et du travail a permis de mieux comprendre l'apport relatif de chacun, et de voir l'effet du milieu du travail au-delà des différences individuelles.

Limites de la thèse

Malgré ses apports, la thèse comporte plusieurs limites. D'abord, bien que la thèse ait examiné un grand nombre de variables et le phénomène du remodellement de façon plus complète, il demeure que la plupart des échantillons utilisés dans les trois études de cette thèse sont petits, variant entre 115 et 573, bien qu'ayant la puissance statistique pour détecter des effets moyens. Ceci fait en sorte que les résultats doivent être généralisés avec précaution, bien que les échantillons répondent aux exigences de puissance statistique requise pour bien interpréter les données. De plus, les échantillons utilisés dans les études de cette thèse sont tous constitués de travailleurs québécois francophones, et majoritairement de femmes, même si un effort conscient avait été fait afin d'avoir un échantillon provenant de divers horizons professionnels. En effet, alors que les échantillons de l'article 2 sont plutôt homogènes et viennent de professions semblables, les échantillons des articles 1 et 3 sont plus hétérogènes au niveau des types d'emploi. Il reste qu'il est possible que les résultats ne soient pas généralisables à des populations provenant d'autres cultures ou même à des échantillons majoritairement masculins. Ainsi, les résultats doivent être interprétés et généralisés avec précaution.

Au niveau des liens avec les antécédents et les résultantes, il est important de noter que les données sont de nature corrélationnelle et auto-rapportée, ce qui implique que la directionnalité, et encore moins la causalité, des liens n'ont pas été testées. D'ailleurs, la possibilité de directionnalité inverse est discutée dans chacun des articles. Des études antérieures indiquent que la directionnalité suggérée est plausible (Tims, Bakker, & Derks, 2013), mais il

reste que la possibilité de directionnalité inverse ou même réciproque est possible (Hakanen, Peeters & Schaufeli, 2017). Le caractère auto-rapporté implique aussi que nous avons mesuré la perception des individus et non leur situation objective. Bien que pour le remodellement d'emploi, il aurait été difficile voir biaisé de prendre des mesures objectives, il aurait été possible de le faire pour les caractéristiques du travail et pour la performance au travail. Par exemple, il aurait été judicieux de mesurer les caractéristiques du travail de manière plus objective, ou du moins avec différentes méthodes de mesure (ex : évaluation du soutien du superviseur, des demandes et de la latitude décisionnelle par plusieurs employés). Ceci aurait permis de déterminer si c'était réellement la latitude décisionnelle, ou la perception de latitude décisionnelle, qui favoriser le remodellement d'emploi.

Au niveau de l'utilisation du remodellement d'emploi en contexte de travail, toutes les études de cette thèse mesuraient l'occurrence naturelle du remodellement d'emploi. Il est possible que lors d'interventions de remodellement d'emploi, les résultats soient très différents. En tentant d'inciter les employés à faire plus d'un type de remodellement d'emploi, ou en leur donnant ouvertement la possibilité de le faire, une étude a trouvé que le remodellement relationnel avait un plus grand impact sur les résultantes que ce qui a été trouvé dans la plupart des études (van Wingerden, Bakker et Derks, 2017). Il faut donc considérer que ces résultats mesurent l'occurrence naturelle des comportements de remodellement d'emploi et que leurs effets sur diverses retombées pourraient être différents si l'on incitait les employés à effectuer du remodellement d'emploi.

Enfin, il est possible que les comportements de remodellement d'emploi soient considérés comme étant bien vus socialement, et que certains aient surreprésenté leurs comportements réels afin de bien paraître. Or, comme nos études ne mesuraient pas la désirabilité sociale, il est

impossible d'évaluer cette hypothèse. La possibilité que la désirabilité sociale ait fortement influencé les résultats est minimisée du fait que les questionnaires étaient anonymes, mais ce phénomène demeure possible (Crowne & Marlow, 1960).

Pistes de recherches futures

Quelques pistes de recherches futures sont ici proposées afin de comprendre le remodellement d'emploi encore plus et combler les limites. D'abord, bien que le modèle ait été validé avec trois échantillons, dont deux ayant permis de confirmer la structure factorielle, il reste que cette première version du questionnaire mériterait d'être validée de façon indépendante. De plus, un autre indice à examiner serait la stabilité temporelle de l'outil, puisqu'il mesure des comportements qui peuvent fluctuer dans le temps. Ceci permettrait de voir si l'adage 'remodeleur un jour, remodeleur toujours' s'applique en remodellement d'emploi, ou si le remodellement est plus circonstanciel pour les individus.

Ensuite, maintenant que l'effet différentiel des dimensions a été abordé, il serait intéressant de pousser l'analyse afin de mesurer l'effet d'interaction des différentes dimensions de remodellement. Par exemple, faire du remodellement de tâches favorise-t-il le remodellement cognitif, en permettant d'ajouter du sens à son emploi? Le remodellement développemental permet-il de mieux effectuer certaines tâches qui réduisent le besoin de faire du remodellement de contraction des tâches? Le remodellement de contraction des tâches est-il souvent lié à un remodellement d'expansion des tâches subséquent?

De plus, il est possible que certains types de remodellement aient un effet à plus court terme, alors que d'autres aient un effet à plus long terme. Par exemple, dans notre étude à un temps de mesure, le remodellement relationnel était lié significativement aux résultantes, mais pas dans l'étude à deux temps de mesure. Plus d'études avec des contextes et des temps de

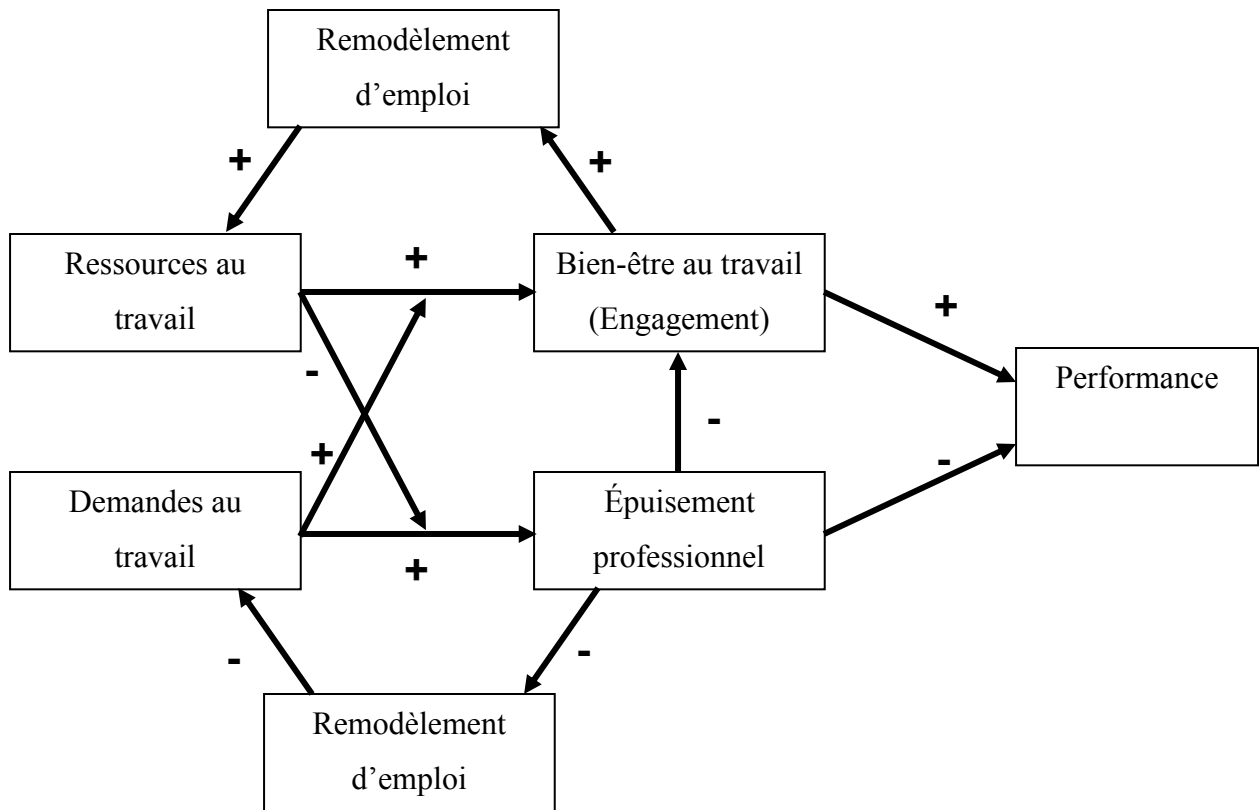
mesure différents sont nécessaires afin de mieux comprendre l'effet temporel du remodellement d'emploi. Alors que cette étude a exploré la co-occurrence de certaines dimensions, il serait intéressant pour les études futures d'étudier les effets longitudinaux, mais aussi additifs, multiplicatifs et synergiques des dimensions les unes avec les autres.

Enfin, il serait important d'approfondir la compréhension du remodellement cognitif, qui est une composante centrale du remodellement d'emploi et un prédicteur important des résultantes, mais qui serait moins bien compris. Ce type de remodellement d'emploi est en effet moins tangible et concret que le remodellement des tâches ou des relations, puisqu'il évoque quelque chose d'abstrait, soit le sens au travail (Wrzesniewski & Dutton). Quelques interventions ont mentionné des manières de modifier le remodellement cognitif, tel que penser à son rôle comme étant un tout plutôt qu'une somme de ses parties (Berg, Dutton, Wrzesniewski et Bakker, 2010), en demandant aux employés de trouver leur propre titre d'emploi (Grant, Berg et Cable, 2013) ou même en les exposant plus directement aux bénéficiaires qui profitent des retombées de leur travail (Grant et al., 2007). Il demeure que plus d'études devraient se pencher sur cette dimension moins bien opérationnalisée dans les recherches actuelles. Certains articles ont suggéré des sous-dimensions au remodellement cognitif, qui mériteraient d'être étudiés quantitativement pour vérifier leur indépendance (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg, 2013).

Au niveau théorique, plus d'articles devraient se concentrer sur une explication plus complète des mécanismes d'action du remodellement d'emploi, incluant ses effets et ses antécédents. Les études présentées dans cette thèse offrent une description des effets, mais pas systématiquement une explication des mécanismes sous-jacents. Une telle théorie basée sur le modèle de demandes-ressources existe déjà partiellement pour le remodellement des demandes et

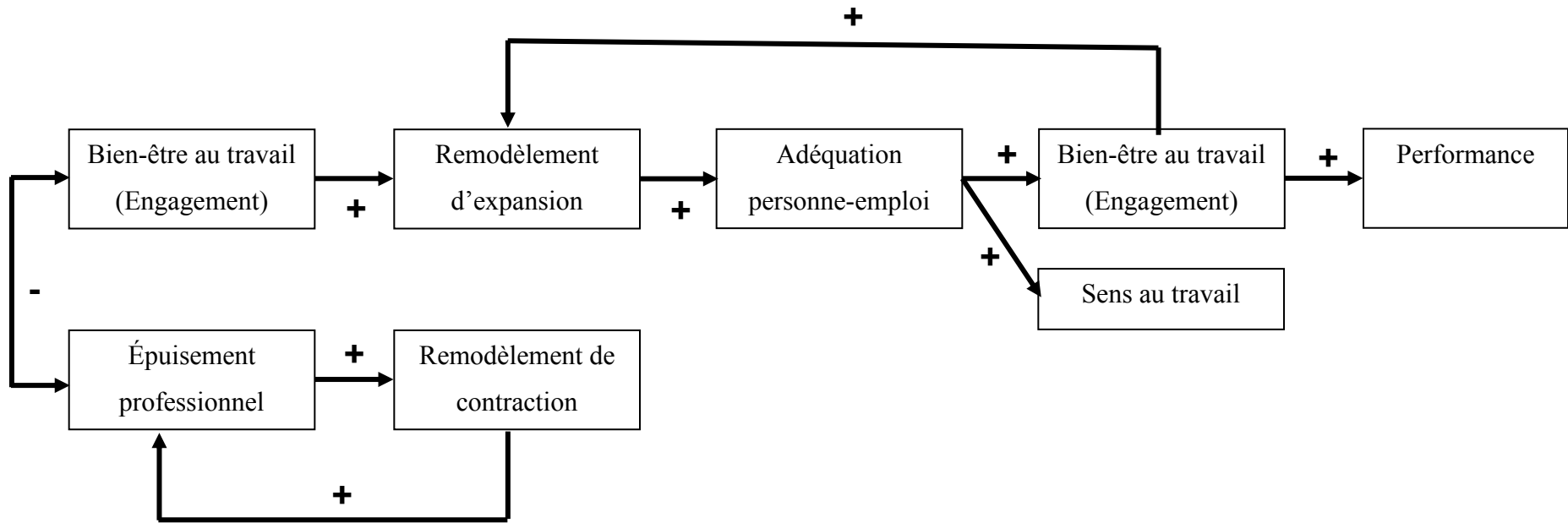
des ressources, et elle explique principalement le bien-être, l'épuisement professionnel et la performance (Bakker, Demerouti et Sanz-Vergel, 2014) (voir Figure 1). Or, ce modèle n'explique pas l'ensemble des résultantes, et comme cela a été mentionné plus haut, il ne se penche pas non plus sur tous les aspects du remodellement d'emploi (excluant complètement le remodellement cognitif). Un examen des études empiriques récentes indique que le remodellement d'emploi pourrait enclencher un processus d'action, avec non pas seulement un impact direct sur les résultantes, mais plutôt un effet indirect, avec des résultantes proximales et d'autres plus distales. En effet, une recension des études longitudinales et expérimentales nous amène à réfléchir à un modèle où l'engagement (bien-être au travail) prédirait le remodellement d'expansion (Lu, Wang, Lu, Du et Bakker, 2014), qui mènerait à l'adéquation personne-emploi (Chen, Yen et Tsai, 2014; Lu et al., 2014; Tims, Derks et Bakker, 2016), puis de nouveau au bien-être au travail (Chen et al., 2014) ainsi qu'au sens au travail (Tims et al., 2016). De manière plus distale, le bien-être mènerait à la performance. De l'autre côté, tout comme avec la boucle de rétroaction entre le bien-être et le remodellement, l'épuisement professionnel prédirait le remodellement de contraction, qui à son tour prédirait également l'épuisement professionnel (Hakanen, Peeters & Schaufeli, 2017) (voir Figure 2). Effectivement, l'épuisement professionnel pourrait mener à réduire ses demandes, mais une réduction des demandes au travail pourrait aussi être le premier signe d'une fatigue ou d'une surcharge, qui mènerait éventuellement à plus d'épuisement professionnel. Or, pour l'instant, aucune théorie générale n'explique le mécanisme d'action pour ces liens, qui gagneraient à être explorés. Les prochaines études devraient approfondir ce modèle et se pencher sur une théorie explicative de l'effet du remodellement d'emploi sur les diverses résultantes et antécédents.

Figure 1
Modèle de remodellement d'emploi demandes-ressources mis à jour



Adapté de “Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach,” by A.B. Bakker, E. Demerouti & A.I Sanz-Vergel, 2014, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), p.400. Copyright [2014] by Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Adapté avec permission.

Figure 2
Modèle de causalité possible pour le remodellement d'emploi



Ensuite, les recherches devraient se poursuivre afin de cibler d'autres prédicteurs importants des comportements de remodellement d'emploi et continuer à explorer si certains antécédents affectent plus fortement certains types de remodellement que d'autres. Dans notre troisième étude, les antécédents du remodellement d'emploi identifiés permettaient tout au plus d'expliquer 30% de sa variance.

Il reste que les résultats de notre étude indiquent que malgré un apport important des caractéristiques personnelles, les caractéristiques de travail mises en place peuvent avoir une influence sur les comportements de remodellement d'emploi. Bien que nous n'ayons pas trouvé de lien entre le soutien du superviseur et les comportements de remodellement d'emploi, des études récentes ont examiné les liens entre le style de leadership du gestionnaire et les comportements de remodellement d'emploi des employés.

Il est à noter que la recherche entre les styles de leadership et le remodellement d'emploi est très récente, la plupart des études ayant été publiées entre 2015 et 2018. D'abord, il est intéressant de voir que divers types de leadership ont été liés positivement au remodellement d'emploi : le leadership transformationnel (Esteves et Pereira Lopes, 2017; Hetland, Hetland, Bakker et Demerouti, 2018; van de Riet, Le Blanc, et Oerlemans, (2015); Wang, Demerouti et Le Blanc, 2017a;), le leadership transactionnel (Esteves et Pereira Lopes, 2017), le leadership habilitant (Esteves et Pereira Lopes, 2017; Wang, Demerouti et Le Blanc, 2017b), le leadership bienveillant (en anglais : 'benevolent leadership'; Tuan, 2018), le leadership servant (Bavik, Bavik et Tang, 2017; Harju, Schaufeli et Hakanen, 2018) et même le leadership directif (Esteves et Pereira Lopes, 2017). Un type de leadership y a aussi été négativement lié, soit le leadership

autoritaire (Tuan, 2018). De plus, bien que la plupart des études mesurait le style de leadership en demandant aux employés de remplir des questionnaires auto-rapportés mesurant le style de leur supérieur, au moins une a utilisé une mesure de leadership telle que mesurée par le supérieur lui-même (Wang, Demerouti et Le Blanc, 2017a), indiquant que les liens étaient présents même avec des sources de mesure externes. Ainsi, il semblerait que la relation avec le supérieur soit une variable à considérer, puisque la grande majorité des styles de leadership sont liés à des comportements de remodellement d'emploi, et que ce résultat a été répliqué à travers diverses formes de leadership.

Plus spécifiquement, au niveau des dimensions, plusieurs études ont utilisé un construit global de remodellement d'emploi pour effectuer leurs analyses, mais celles ayant distingué entre les dimensions ont trouvé des liens modérés entre divers types de leadership et le remodellement des ressources sociales (Hetland, Hetland, Bakker et Demerouti, 2018; van de Riet, Le Blanc, et Oerlemans, (2015); Wang, Demerouti et Le Blanc, 2017a; Wang, Demerouti et Le Blanc, 2017b). Ainsi, plus les employés tendent à reconnaître chez leur supérieur une forme de leadership, plus ils tendent à être inspirés par celui-ci et lui demander de l'aide pour être coachés.

Pour les autres dimensions du remodellement d'emploi, les résultats étaient plus mitigés, certaines études trouvant un lien avec les ressources structurelles et les demandes stimulantes, d'autres dans lesquelles le lien n'était pas significatif. Cependant, aucune des quatre études ayant mesuré les demandes exigeantes n'a trouvé de lien avec les styles de leadership (Esteves et Pereira Lopes, 2017; Hetland, Hetland, Bakker et Demerouti, 2018; Wang, Demerouti et Le Blanc, 2017a; Wang, Demerouti et Le Blanc, 2017b), à l'exception d'un lien positif (mais faible) avec le leadership directif. Ainsi, de manière

globale, les études sur le leadership vont dans le même sens que nos propres études : les types de leadership plus positifs sont liés positivement au remodellement d'expansion, alors que les types de leadership plus négatifs (directifs, autoritaires) sont soit pas liés ou liés négativement au remodellement d'expansion. Nos résultats sur le soutien du superviseur ainsi que les études citées ayant mesuré d'autres types de leadership ont trouvé des liens faibles à modérés avec le remodellement en général, mais nous mesurons également le soutien des collègues, et les deux étaient liés. De plus, à défaut d'avoir identifié d'autres antécédents dans la documentation, il pourrait être pertinent de conduire des études qualitatives afin de recueillir les commentaires d'employés effectuant du remodellement d'emploi et de mieux comprendre ce qui peut faciliter l'exécution de ces comportements.

D'un point de vue plus pratique, de plus en plus d'études emploient plusieurs temps de mesure afin d'établir la directionnalité des liens entre le remodellement d'emploi, ses résultantes et ses antécédents, mais encore trop peu essaient d'étudier les effets associés à des interventions visant à susciter le remodellement d'emploi chez des travailleurs. L'étude de Ko (2011) révèle que 54% des employés avaient rapporté effectuer des comportements de remodellement sans être encouragés à le faire. Si les interventions peuvent susciter des comportements de remodellement d'emploi, ceci donne la possibilité aux employés n'effectuant pas naturellement de remodellement d'emploi (l'autre 46%) d'améliorer leur emploi. De concert avec les études qualitatives qui mentionnent qu'il est possible de remodeler son emploi même dans des emplois mal perçus en société (Ashforth et Kreiner, 2013) et les emplois avec un faible niveau hiérarchique et une plus faible latitude décisionnelle (Berg, Wrzesniewski et Dutton,

2010), ces résultats suggèrent que tous les employés ne perçoivent pas nécessairement les possibilités de remodellement et qu'il est possible de les aider à les identifier à l'aide d'interventions appropriées. Les recherches futures devraient prioriser les devis expérimentaux afin d'en apprendre plus sur la manière de favoriser le remodellement d'emploi, mais aussi sur les effets du remodellement d'emploi lorsque ce n'est pas un comportement manifesté naturellement. Dans le cadre d'une étude, une intervention a effectivement permis d'augmenter les comportements de remodellement d'emploi entre le T1 (pré-intervention) et le T2 (4 semaines après l'intervention), avec un groupe contrôle équivalent n'ayant pas subi cette hausse (Mersbergen, 2012). L'intervention consistait à former les participants sur le remodellement d'emploi, selon le modèle JDR, et à expliquer comment ils pouvaient contribuer à façonner leur environnement de travail. Par la suite, les participants étaient invités à se fixer trois objectifs : deux visant à augmenter leurs ressources structurelles, et un à diminuer leurs demandes exigeantes. Ils devaient aussi écrire de quelle façon ils allaient accomplir ces objectifs, et surmonter les défis potentiels. Lors des trois semaines suivantes, on leur demandait d'accomplir un de leurs objectifs par semaine. De plus, l'intervention a été efficace pour faire augmenter les dimensions précises sur lesquelles elle portait et n'a pas eu un effet sur tous les comportements de remodellement, démontrant l'efficacité d'une intervention spécifique et non une hausse généralisée. Les études d'intervention permettront aussi de mieux comprendre si certains comportements de remodellement d'emploi sont plus facilement favorisés que d'autres, ainsi que leur effet respectif sur les résultantes.

Implications pratiques

Sur la base des résultats de cette thèse, quelques implications pratiques peuvent être suggérées. D'abord, en ayant accès à une recension des comportements de remodellement d'emploi, les employés et employeurs pourront être plus conscients des divers changements qu'il est possible d'effectuer dans le travail des employés afin d'améliorer leur bien-être et leur performance. Effectivement, le remodellement ne dépend pas uniquement des prédispositions des individus, mais peut aussi être influencé par les caractéristiques du travail. De plus, puisque certains types de remodellement d'emploi sont plus fortement liés aux retombées positives pour l'employé et l'organisation, employés et employeurs pourront miser sur les types de changements les plus susceptibles d'amener les résultats escomptés. Plus particulièrement, le remodellement d'expansion des tâches, des opportunités de développement et de la perception de son emploi semblent être les plus porteurs pour une panoplie de retombées.

De manière individuelle, chaque employé pourrait se baser sur les sept types de remodellement d'emploi pour identifier les changements qui risquent d'être les plus adaptés à son emploi et son environnement de travail, tout en misant spécifiquement sur le remodellement des tâches, développemental et cognitif. Au niveau organisationnel, les gestionnaires ainsi que les conseillers d'orientation pourraient utiliser les mêmes catégories pour initier des discussions avec leurs employés/clients sur la manière dont ceux-ci peuvent modifier leur emploi afin de susciter plus de sens, de bien-être et d'adéquation personne-emploi. Un exemple concret à cet effet serait d'utiliser le remodellement d'emploi à la suite d'une évaluation de potentiel, lors de l'implantation d'un plan de développement des employés. Les forces et les points d'amélioration de

l'employé mentionnés lors de l'évaluation de potentiel pourraient être utilisés pour discuter de la façon dont l'employé peut modifier son emploi afin de miser sur ses forces ou travailler sur ses faiblesses.

Plus spécifiquement, une intervention comprendrait trois phases. La première consiste à demander aux participants à établir un portrait de la situation actuelle au travail, la deuxième à identifier les éléments importants qui peuvent les guider dans leur remodellement et la troisième à identifier les éléments qu'ils peuvent modifier dans leur emploi.

L'intervention consiste d'abord à amener les participants à effectuer une description réaliste de leur emploi tel qu'il est en ce moment, en répertoriant les tâches selon le temps et l'énergie nécessaires pour les effectuer. En deuxième lieu, ils doivent identifier deux à quatre de leurs valeurs, forces et passions, dans le but de cibler les éléments importants pour eux et de les inspirer quant à ce qu'ils peuvent remodeler (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Les valeurs correspondent à ce qui est le plus important pour eux dans leur vie au travail, ce qu'ils souhaitent retirer de leur emploi, tels la satisfaction, le sens, l'autonomie, et la croissance personnelle. Les forces sont des talents qu'ils possèdent et qui peuvent être liés à leur emploi actuel. Enfin, les passions sont des éléments qu'ils apprécient grandement faire, que ce soit au travail ou hors -travail.

En troisième lieu, l'employé doit établir un plan de remodellement d'emploi. En commençant par le remodellement des tâches, il identifierait les tâches qu'il aimerait faire dans le cadre de son travail, qui peut être soit d'augmenter le temps passé sur une tâche agréable, ou d'introduire une ou plusieurs nouvelles tâches en lien avec les forces, valeurs et/ou passions. En même temps, il peut aussi voir si certaines tâches exigeantes

peuvent être réduites pour être moins accaparantes. En dessous de chaque tâche, pour le remodellement relationnel, il inscrit s'il change un aspect relationnel au travail, soit en créant de nouvelles relations (ex : collaborant avec de nouveaux collègues) ou en modifiant celles qui sont déjà existantes (ex : se déplaçant au bureau pour faire certaines rencontres en personne plutôt que via vidéoconférence). Ensuite, pour le remodellement cognitif, l'employé peut songer à comment ce qu'il fait contribue à avoir un impact, et qui sont les personnes qu'il influence positivement (ex : collègues, clients, etc.). De plus, il peut se donner un nouveau titre qui met l'emphase sur la contribution. Effectivement, simplement le fait de se donner un titre différent et important au travail suffirait à réduire l'épuisement professionnel et à augmenter le sens au travail (Grant, Berg & Cable, 2013). Ensuite, pour le remodellement environnemental, les participants identifient où et quand chacune des tâches peut être effectuée, et pour le remodellement développemental, les participants identifient les ressources qu'ils peuvent aller chercher/les compétences qu'ils peuvent développer pour l'accomplissement de leurs tâches.

À la fin, les employés sont invités à identifier les actions qu'ils entreprendront dans la prochaine semaine et dans le prochain mois pour mettre en œuvre leur nouveau plan de travail. Ceci sert à augmenter la probabilité de transfert de leurs intentions en milieu de travail (Brown, 2005). Ils doivent aussi identifier les défis auxquels ils pourront faire face et les stratégies pour les surmonter, ce qui a aussi été lié à un meilleur transfert (Russ-Eft, 2002).

Cette intervention pourrait se faire autant en contexte de groupe, avec une équipe ou avec un individu, en démarche de coaching. Une seule étude a étudié le remodellement d'emploi en contexte de coaching, et a trouvé que le coaching permettait d'augmenter les

demandes stimulantes, et que le coaching rapportait un plus grand niveau de bien-être au travail que ceux n'ayant pas fait de coaching (Lunt, 2013). De plus, un plus grand nombre de séances de coaching ainsi que plus d'autonomie perçue étaient tous deux liés positivement avec le remodellement des demandes stimulantes. Cependant, le coaching n'a pas permis d'augmenter le remodellement des ressources structurelles, des ressources sociales, ou des demandes exigeantes.

Enfin, bien que les antécédents de cette étude ne permettent pas d'expliquer plus de 30% des comportements de remodellement d'emploi, c'est la latitude décisionnelle accordée aux employés qui semble la plus propice à faciliter les comportements de remodellement. Ainsi, les gestionnaires gagneraient à présenter les options de remodellement d'emploi à leurs employés et à les laisser choisir les options qui s'appliquent le mieux à eux.

En conclusion, le remodellement d'emploi peut avoir un impact positif sur la santé psychologique et la performance au travail, mais ultimement, sa raison première d'être est d'améliorer le sentiment de contrôle des employés et leur sens au travail. Avec toutes les transformations dans le marché de l'emploi, l'«économie à la pige» (en anglais : gig economy) devient de plus en plus populaire, tout comme les opportunités de travail à temps partiel et de travail de la maison pour favoriser l'équilibre travail-vie personnelle. Il est de plus en plus important de comprendre les facteurs pouvant donner du sens aux emplois et que les travailleurs peuvent contrôler. L'exemple ultime du remodellement d'emploi est l'entrepreneur qui définit à presque 100% lui-même son emploi : ses tâches, ses collaborateurs en bâtissant son équipe, et les aires dans lesquelles il veut progresser. Il agit aussi sur son remodellement cognitif puisqu'il choisit le produit ou service qu'il veut

proposer et doit réfléchir à pourquoi il veut le mettre de l'avant et comment cela va avoir une contribution sur les clients qu'il recherche. Effectivement, selon l'Indice entrepreneurial québécois 2017 du Réseau M, de la Fondation de l'entrepreneurship (présenté par la Caisse de dépôt et placement du Québec, et réalisé en partenariat avec l'Institut d'entrepreneuriat Banque Nationale, HEC Montréal et Léger), plus de 40% des jeunes de 18-25 ans souhaitent entreprendre, ce nombre ayant triplé depuis 2009.

Peu d'études dans la littérature actuelle font le lien entre le remodellement d'emploi et l'entrepreneuriat. Une étude qualitative avec 67 travailleurs autonomes rapporte que les individus qui travaillent à leur compte utilisent le remodellement d'emploi pour recréer le soutien et certaines conditions facilitantes qu'ils auraient s'ils travaillaient en entreprise (Petriglieri, Ashford, et Wrzesniewski, 2018). Plus spécifiquement, ils remodelent leur routine, leur soutien social, les lieux dans lesquels ils se sentent productifs et leur sens en emploi. Bien que la thèse ait uniquement porté sur des employés travaillant présentement dans des organisations (c'était un critère d'inclusion pour l'étude), certains constats peuvent être appliqués aux travailleurs autonomes ou aux entrepreneurs. Il serait fort pertinent de répliquer nos études, en les combinant avec des méthodes plus qualitatives, pour déterminer en quoi l'expérience de remodellement des entrepreneurs est similaire ou différente à celle des employés. Ceci permettrait de mieux outiller les entrepreneurs sur les conditions qu'ils peuvent mettre de l'avant pour favoriser leur satisfaction en emploi et leur propre santé psychologique. Effectivement, la santé psychologique des entrepreneurs est un sujet qui attire de plus d'attention autant dans les médias populaires que dans la littérature scientifique (Omrane, Kammoun, et Seaman, 2018; Pauley, 2017).

Le remodellement d'emploi peut être utilisé pour faire progresser les employés dans une panoplie d'emplois. Par contre, les études actuelles continuent d'utiliser des modèles qui ne définissent que partiellement le concept, ou qu'une 'version' du concept. Nous espérons que les futures études continueront d'utiliser le concept de remodellement d'emploi dans son ensemble, dans la lignée de la présente thèse, afin de bien comprendre l'ampleur du phénomène et de continuer à appliquer le concept afin d'avoir le plus grand impact positif pour les organisations et les employés.

Références

- Ashforth, B. E. et Kreiner, G. E. (2013). Profane or profound? Finding meaning in dirty work. Dans B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (dir.), *Purpose and meaning in the workplace* (p. 127-150). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- 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
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 389-411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bavik, A., Bavik, Y. L. et Tang, P. M. (2017). Servant leadership, Employee job crafting, and citizenship behaviors: A cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, *58*(4), 364-373. doi: 10.1177/1938965517719282
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A. et Bakker, W. E. (2010). Job crafting exercise.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A. et Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(2-3), 158-186. doi: 10.1002/job.645
- 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.

- Esteves, T., & 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.
- Grant, A., Berg, J. et Cable, D. (2013). Job titles as identity badges: How self-reflective titles can reduce emotional exhaustion. *Academy of Management Journal 57*(4), 1201-1225. doi: 10.5465/amj.2012.0338
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D. et Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*(1), 53-67.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., et Schaufeli, W. B. (2017). Different types of employee wellbeing across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Harju, L. K., Schaufeli, W. B., & Hakanen, J. J. (2018). A multilevel study on servant leadership, job boredom and job crafting. *Journal of Managerial Psychology*.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*.
- Ko, I. (2011). *Crafting a job: Creating optimal experiences at work*. (Thèse de doctorat, Claremont Graduate University). Repéré sur: <https://search.proquest.com/docview/885000577?pq-origsite=gscholar>.

- 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.
- van Mersbergen, J. (2012). *The test and evaluation of a job crafting intervention in healthcare*. Unpublished Master Thesis in Innovation Management, TUE. School of Industrial Engineering.
- Omrane, A., Kammoun, A., et Seaman, C. (2018). Entrepreneurial Burnout: Causes, Consequences and Way Out. *FIIB Business Review*, 2319714518767805.
- Petriglieri, G., Ashford, S. J., et Wrzesniewski, A. (2018). Agony and ecstasy in the gig economy: cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly*, 1-47.
- Pauley, M. (2017). Entrepreneurial Exit: The Role of Mental Wellbeing. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 14837). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Riet, V. D. (2015). Leadership and job crafting: Relationships with employability and creativity. Thesis. Eindhoven University of Technology.
- 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>

- Tuan, L. T. (2018). Behind the influence of job crafting on citizen value co-creation with the public organization: joint effects of paternalistic leadership and public service motivation. *Public Management Review*, 1-29.
- van Wingerden, J., Bakker, A. B. et Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107-119. doi: 10.1080/1359432X.2016.1224233
- Wang, H.-J., Demerouti, E. et Le Blanc, P. (2017a). 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>
- Wang, H., Demerouti, E. et Le Blanc, P. (2017b). A job crafting perspective on empowering leadership and job performance. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1). doi: 10.5465/AMBPP.2017.13785abstract
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. In *Advances in positive organizational psychology* (pp. 281-302). Emerald Group Publishing Limited.

Annexe – Questionnaires utilisés

Questionnaire de remodellement d'emploi créé dans le cadre de la thèse

Amorce : Les employés ont souvent des occasions de rendre leur travail plus stimulant et valorisant. Ces occasions peuvent être aussi simples que d'effectuer des changements subtils à vos tâches pour augmenter votre plaisir, de créer des occasions pour favoriser le contact avec plus de gens au travail ou simplement d'essayer d'envisager votre emploi d'une façon qui a plus de sens pour vous. Bien qu'il soit plus facile d'obtenir ces occasions dans certains emplois, il y aura des situations dans tous les emplois où il sera possible d'effectuer des changements subtils afin de rendre le travail plus stimulant et valorisant.

Veillez indiquer à quelle fréquence vous effectuez chacun des comportements suivants :

Échelle :

0 – Jamais	1- Très rarement	2 – Rarement	3 – Parfois	4 – Souvent	5 – Très souvent
------------	------------------	--------------	-------------	-------------	------------------

1. Je pense à la façon dont mon travail me donne un but dans la vie.
2. J'essaie de continuellement apprendre de nouvelles choses au travail.
3. Je renforce les liens avec les gens avec qui j'interagis déjà au travail.
4. J'intègre de nouveaux éléments dans mes tâches pour qu'elles soient plus intéressantes pour moi.
5. Je limite les contacts avec les collègues dont je trouve la présence désagréable.
6. Je varie mes lieux de travail pour optimiser mon travail.
7. Je diminue le nombre de décisions importantes que je dois prendre au travail.
8. Je songe aux valeurs personnelles que mon travail me permet de réaliser.
9. Je tente d'acquérir de nouvelles connaissances qui vont m'être utiles au travail.
10. J'apprends à mieux connaître les gens avec qui je travaille
11. J'essaie d'intégrer certains de mes intérêts à mes tâches.
12. Je passe moins de temps avec les gens avec qui j'aime moins interagir au travail.
13. Je varie les lieux d'où je travaille afin d'optimiser ma productivité.
14. Je tente de réduire mes responsabilités au travail.
15. Je pense à l'influence positive que mon travail a dans ma vie.
16. Je cherche des opportunités de développer mes compétences au travail.
17. Je profite des opportunités de rencontrer de nouvelles personnes au travail.
18. Je m'engage dans de nouvelles tâches qui sont alignées avec mes forces.
19. Je passe moins de temps avec les personnes au travail avec qui je m'entends moins bien.
20. Je choisis d'où je travaille selon mes besoins
21. Je restreins la quantité de défis auxquels je fais face au travail.
22. Je pense à l'impact de mon travail pour ma communauté.
23. Je développe de nouvelles compétences pour progresser dans mon travail.
24. Je cherche à avoir plus d'interactions avec d'autres personnes au travail.
25. J'incorpore dans mon travail des tâches qui ne sont pas requises mais que j'aime faire.
26. Je réduis les contacts avec les personnes qui me demandent beaucoup d'énergie au travail.
27. Je passe le moins de temps possible à faire les tâches qui me demandent beaucoup d'énergie

28. Je pense à mon rôle comme étant un tout cohérent, plutôt qu'une série de tâches individuelles.
29. Je profite des occasions qui permettent de me développer au travail.
30. Je change la façon d'exécuter mes tâches pour les rendre plus passionnantes.
31. J'utilise des méthodes de communication plus limitées (ex : courriel vs face-à-face) avec des collègues désagréables.
32. J'évite les tâches supplémentaires qui ne font pas partie de ma description de tâches.

Remodèlement d'expansion

Remodèlement cognitif : items 1, 8, 15, 22, 28

Remodèlement développemental : items 2, 9, 16, 23, 29

Remodèlement relationnel : items 3, 10, 17, 24

Remodèlement des tâches : items 4, 11, 18, 25, 30

Remodèlement de contraction

Remodèlement relationnel : 5, 12, 19, 26, 31

Remodèlement des tâches : items 7, 14, 21, 27, 32

Questionnaire de remodellement d'emploi original (version française)

Amorce :

Les employés ont souvent des occasions de rendre leur travail plus stimulant et valorisant. Ces occasions peuvent être aussi simples que d'effectuer des changements subtils à vos tâches pour augmenter votre plaisir, de créer des occasions pour favoriser le contact avec plus de gens au travail ou simplement d'essayer d'envisager votre emploi d'une façon qui a plus de sens pour vous. Bien qu'il soit plus facile d'obtenir ces occasions dans certains emplois, il y aura des situations dans tous les emplois où il sera possible d'effectuer des changements subtils afin de rendre le travail plus stimulant et valorisant.

Veillez indiquer à quelle fréquence vous effectuez chacun des comportements suivants :

Échelle :

0 – Jamais	1- Très rarement	2 – Rarement	3 – Parfois	4 – Souvent	5 – Très souvent
------------	------------------	--------------	-------------	-------------	------------------

1. Introduire de nouvelles approches afin d'améliorer votre travail
2. Penser à la façon dont votre emploi donne du sens à votre vie
3. Faire un effort pour apprendre à mieux connaître les gens au travail
4. Modifier l'étendue ou les types de tâches que vous effectuez au travail.
5. Vous rappeler de l'importance que votre travail a pour le succès de l'organisation
6. Organiser ou assister à des activités sociales liées au travail
7. Introduire de nouvelles tâches que vous pensez vont mieux correspondre à vos compétences ou intérêts
8. Vous rappeler de l'importance que votre travail a pour la communauté en général
9. Organiser des événements spéciaux au travail (ex: célébrer l'anniversaire d'un collègue)
10. Choisir de prendre en charge des tâches supplémentaires au travail
11. Penser à des façons dont votre travail impacte positivement votre vie
12. Choisir d'effectuer du mentorat auprès de nouveaux employés (officiellement ou non)
13. Prioriser les tâches qui correspondent à vos compétences ou intérêts
14. Réfléchir sur le rôle qu'a votre emploi sur votre bien-être général.
15. Se lier d'amitié avec des gens au travail qui ont des compétences ou des intérêts similaires aux vôtres

Remodellement des tâches : items 1, 4, 7, 10, 13

Remodellement cognitif : items 2, 5, 8, 11, 14

Remodellement relationnel : 3, 6, 9, 12, 15

Questionnaire de remodellement d'emploi demandes-ressources

Amorce :

Veillez indiquer à quelle fréquence vous effectuez chacun des comportements suivants :

Échelle :

1 – Jamais	2 – Rarement	3 – Parfois	4 – Assez Souvent	5 – Très souvent
------------	--------------	-------------	-------------------	------------------

1. Je fais en sorte que mon travail soit moins intense mentalement
2. J'essaie de développer mes compétences
3. Je demande à mon superviseur de me coacher
4. Lorsqu'un projet intéressant se présente, j'offre de façon proactive mon aide au projet.
5. J'essaie de faire en sorte que mon travail soit moins intense émotionnellement
6. J'essaie de me développer professionnellement
7. Je demande à mon superviseur s'il est satisfait avec mon travail.
8. S'il y a des nouveaux développements, je suis parmi les premiers à m'informer et à les essayer.
9. Je gère mon travail afin de minimiser les interactions avec les personnes dont les problèmes m'affectent émotionnellement
10. J'essaie d'apprendre de nouvelles choses au travail
11. Je considère mon superviseur comme source d'inspiration
12. Quand il n'y a pas beaucoup à faire au travail, je le vois comme une chance de commencer de nouveaux projets
13. J'organise mon travail de façon à minimiser les interactions avec les personnes dont les attentes sont irréalistes
14. Je m'assure d'utiliser mes compétences au maximum
15. Je demande de la rétroaction aux autres sur ma performance au travail
16. Je prends régulièrement des tâches supplémentaires même si je ne reçois pas de salaire additionnel.
17. J'essaie de m'assurer que je n'aie pas beaucoup de décisions difficiles à prendre au travail.
18. Je décide comment je fais les choses au travail
19. Je demande des conseils à mes collègues.
20. J'essaie de rendre mon travail plus stimulant en examinant les relations sous-jacentes entre les aspects de mon travail
21. J'organise mon travail de façon à m'assurer que je n'aie pas à me concentrer pour de trop longues périodes de temps à la fois.

Remodellement des demandes exigeantes : items 1, 5, 9, 13, 17, 21

Remodellement des demandes stimulantes : items 4, 8, 12, 16, 20

Remodellement des ressources structurelles : 2, 6, 10, 14, 18

Remodellement des ressources sociales : 3, 7, 11, 15, 19

Questionnaire des demandes et des ressources (version française)

Amorce : Veuillez indiquer votre niveau d'accord avec les énoncés suivants:

Échelle :

1 - Pas du tout d'accord	2 - Pas d'accord	3 – D'accord	4 - Tout à fait d'accord
--------------------------	------------------	--------------	--------------------------

1. Mon travail me demande de travailler très vite
2. Mon travail me permet de prendre souvent des décisions moi-même
3. Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles
4. Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés
5. Les collègues avec qui je travaille sont des gens professionnellement compétents
6. On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive
7. Dans ma tâche, j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail
8. Mon travail me demande d'être créatif
9. Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien
10. Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener les tâches à bien
11. Mon travail me demande de travailler intensément
12. J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail
13. J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles
14. Mon supérieur prête attention à ce que je dis
15. Les collègues avec qui je travaille sont amicaux
16. Mon travail demande de longues périodes de concentration intense
17. Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés
18. Les collègues avec qui je travaille me manifestent de l'intérêt

Les demandes correspondent aux items 1, 6, 11, 16

La latitude décisionnelle correspond aux items 2, 3, 7, 8, 12 et 13.

Le soutien du superviseur correspond aux items 4, 9, 14 et 17

Le soutien des collègues correspond aux items 5, 10, 15 et 18

Questionnaire sur le bien-être au travail

Amorce : Ce questionnaire présente une liste d'énoncés décrivant comment les gens peuvent se sentir au travail. En considérant votre travail depuis les six derniers mois, veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec chaque énoncé.

Depuis les six derniers mois...

En désaccord	Quelque peu en accord		Modérément en accord		Tout à fait d'accord
--------------	--------------------------	--	-------------------------	--	-------------------------

1. J'apprécie les gens avec qui je travaille.
2. Je trouve mon travail excitant.
3. Je sais que je suis capable de faire mon travail.
4. Je sens que mon travail est reconnu.
5. J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail.
6. Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail.
7. J'aime mon travail.
8. J'ai confiance en moi au travail.
9. Je sens que mes efforts au travail sont appréciés.
10. Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation.
11. Je m'entends bien avec les gens à mon travail.
12. Je suis fier de l'emploi que j'occupe.
13. Je me sens efficace et compétent dans mon travail.
14. Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille.
15. J'aime relever des défis dans mon travail.
16. J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail.
17. Je trouve un sens à mon travail.
18. J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail.
19. J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence.
20. Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation.
21. Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille.
22. J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail.
23. Je connais ma valeur comme travailleur.
24. Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation.
25. J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail.

Questionnaire sur l'épuisement professionnel

Amorce : Veuillez indiquer combien de fois vous avez ressenti quelques-uns des sentiments proposés.

Depuis les six derniers mois de travail...

Jamais	Très peu fréquemment	Peu fréquemment	Parfois	Souvent	Très souvent	Toujours
--------	----------------------	-----------------	---------	---------	--------------	----------

1. Je me sens fatigué(e).
2. Je peine à réfléchir rapidement.
3. Je me sens incapable de ressentir les besoins de mes collègues et/ou des clients.
4. Je n'ai aucune énergie pour aller au travail le matin.
5. J'ai du mal à me concentrer.
6. Je sens que je ne peux pas m'investir émotionnellement avec les collègues et/ou les clients.
7. Je me sens physiquement vidé(e).
8. J'ai l'impression de ne pas avoir les idées claires.
9. Je me sens incapable d'être proche de mes collègues et/ou de mes clients.
10. J'en ai par-dessus la tête.
11. J'ai l'impression que je n'arrive pas à concentrer mes pensées.
12. J'ai l'impression que mes batteries sont à plat.
13. J'éprouve de la difficulté à réfléchir à des choses complexes.
14. Je me sens épuisé(e).

Questionnaire sur le sens au travail

Amorce : Pour les questions sur cette page, les mots sens et significatif sont définis comme la signification du travail, la valeur que celui-ci a pour vous ("meaningfulness" ou "purpose" en anglais).

À ne PAS mélanger avec quelque chose qui fait du "sens", qui est logique.

Cochez, pour chacun des énoncés, le descriptif qui correspond le plus à votre niveau d'accord, selon l'échelle suivante.

Fortement en désaccord	Assez en désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement en accord	Assez en accord	Fortement en accord
------------------------	--------------------	-------------------------	----------------------	-----------------	---------------------

1. Le travail que je fais est très important pour moi.
2. Mes tâches au travail ont beaucoup de sens pour moi.
3. Le travail que je fais à mon emploi en vaut la peine.
4. Mes tâches au travail sont importantes pour moi.
5. Le travail que je fais à cet emploi est significatif à mes yeux.
6. Je sens que le travail que je fais a de la valeur.

Questionnaire sur l'adéquation personne-emploi (p-j fit)

Amorce : En vous référant à votre emploi principal actuel, veuillez indiquer si les énoncés ci-dessous correspondent à votre situation.

1- Fortement en désaccord	2	3	4	5	6	7 – Fortement en accord
---------------------------	---	---	---	---	---	-------------------------

1. Il y a un bonne concordance entre ce que mon travail m'offre et ce que je recherche dans un emploi.
2. La concordance entre les demandes de mon travail et mes compétences est très bonne.
3. Les caractéristiques que je recherche dans un emploi sont très bien comblées par mon emploi actuel.
4. Mes compétences et ma formation correspondent aux exigences de mon emploi.
5. L'emploi que j'occupe présentement me fournit à peu près tout ce que je veux d'un emploi.
6. Mes compétences et mon éducation me permettent de répondre aux demandes imposées par mon travail.

Items liés à l'adéquation 'needs-supply' : 1, 3, 5

Items liés à l'adéquation 'demands-ability' : 2, 4, 6

Questionnaire sur la performance

Amorce : À quelle fréquence avez-vous émis les comportements suivants dans le cadre de votre travail, au cours du dernier mois?

1 – Très peu	2	3	4	5 – Beaucoup
--------------	---	---	---	--------------

1. J'ai coordonné mon travail avec mes collègues.
2. Je me suis adapté(e) aux changements apportés aux principales tâches.
3. J'ai formulé des suggestions pour améliorer l'efficacité de mon organisation dans son ensemble (ex. : en suggérant des modifications aux procédures administratives).
4. J'ai communiqué efficacement avec mes collègues.
5. Je me suis adapté(e) aux changements dans la façon dont je devais accomplir mes principales tâches.
6. Je me suis impliqué(e) dans des modifications qui apportent une amélioration à l'efficacité de mon organisation dans son ensemble.
7. J'ai fourni de l'aide à mes collègues lorsque demandé ou nécessaire.
8. J'ai acquis de nouvelles compétences pour m'aider à m'adapter aux changements dans mes principales tâches.
9. J'ai trouvé des façons d'augmenter l'efficacité au sein de mon organisation.
10. J'ai géré efficacement les changements qui affectent mon équipe (ex. : nouveaux membres).
11. J'ai entrepris de modifier pour le mieux la manière d'effectuer mes principales tâches.
12. J'ai présenté une image positive de mon organisation à d'autres personnes (ex. : clients).
13. J'ai acquis de nouvelles compétences ou j'ai endossé de nouveaux rôles pour faire face aux changements dans la façon dont mon équipe fonctionne.
14. J'ai trouvé des idées pour améliorer ma façon d'accomplir mes tâches essentielles.
15. J'ai défendu mon organisation lorsque d'autres l'ont critiquée.
16. J'ai répondu de façon constructive aux changements dans la façon dont mon équipe travaille.
17. J'ai effectué des modifications à la façon dont mes tâches essentielles sont faites.
18. J'ai parlé de mon organisation de façon positive.
19. J'ai suggéré des moyens pour rendre mon équipe de travail plus efficace.
20. Je me suis acquitté(e) des parties essentielles de mon travail.
21. J'ai démontré de la flexibilité face aux modifications survenues dans mon organisation (ex. : modifications dans la gestion).
22. J'ai développé des méthodes nouvelles et améliorées pour aider mon équipe de travail à mieux performer.
23. J'ai complété correctement mes principales tâches en employant les procédures courantes.
24. Je me suis adapté(e) aux changements dans la façon dont mon organisation fonctionne.
25. J'ai amélioré la façon dont mon équipe de travail fait les choses.
26. Je me suis assuré(e) que mes tâches sont convenablement terminées.
27. J'ai acquis des compétences ou obtenu de l'information qui m'ont aidé à m'ajuster à l'ensemble des changements survenus dans mon organisation.

Items liés à la performance proactive : ,3, 6,9,11,14,17,19,22,25

Items liés à la performance proefficiente : 1,4,7, 12,15,18,20,23,26

Items liés à la performance adaptative : 2,5,8,10,13,16,21,24,27

Questionnaire des tempéraments d'approche et d'évitement

Amorce : Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants:

1 – Pas du tout d'accord	2	3 – Ni en accord ni en désaccord	4	5 – Fortement en accord
--------------------------	---	----------------------------------	---	-------------------------

1. Je suis d'un naturel très nerveux (nerveuse).
2. Quand je pense aux choses dont j'ai envie, cela me donne vraiment de l'énergie.
3. Il m'en faut peu pour m'inquiéter.
4. Quand je sens que j'ai une occasion pour quelque chose que j'aime, je me sens immédiatement très enthousiaste.
5. Il m'en faut peu pour être enthousiaste et motivé(e).
6. Je me sens profondément anxieux (anxieuse) et craintif (craintive).
7. Je réagis très fortement aux mauvaises expériences.
8. Je suis toujours à l'affût d'occasions et d'expériences positives.
9. Lorsque je sens que quelque chose de mauvais pourrait m'arriver, j'ai tout de suite envie de fuir.
10. Quand des bonnes choses m'arrivent, cela me touche très fortement.
11. Quand je veux quelque chose, je ressens un fort désir de tout faire pour l'obtenir.
12. J'imagine facilement que des mauvaises choses puissent m'arriver.

Tempérament d'approche : Items 2, 4, 5, 8, 10, 11

Tempérament d'évitement : Items 1, 3, 6, 7, 9, 12

Questionnaire sur la personnalité proactive

Amorce : Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord avec les énoncés suivants:

1 – Fortement en d'accord	2	3 – Ni en accord ni en désaccord	4	5 – Fortement en accord
---------------------------	---	----------------------------------	---	-------------------------

1. Si une situation ne me plaît pas, je la règle
2. Peu importe les chances de réussite, si je crois en quelque chose, je le réaliserai
3. J'aime défendre mes idées et ce, même si je dois faire face à de l'opposition
4. J'excelle à identifier des opportunités
5. Je recherche constamment de meilleures façons de faire les choses
6. Si je crois en une idée, aucun obstacle ne m'empêchera de la réaliser