

# Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils

## Well-being at Work: Contributions of a Person-centred Study

### Bienestar en el trabajo: contribuciones de un estudio de perfiles

Franck Biétry et Jordane Creusier

Volume 70, numéro 1, hiver 2015

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1029278ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1029278ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Biétry, F. & Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 70(1), 11–35.  
<https://doi.org/10.7202/1029278ar>

Résumé de l'article

Bien qu'étant de plus en plus étudié dans le champ des comportements organisationnels positifs, de nombreuses zones d'ombre entourent encore le bien-être au travail. Notre ambition est de montrer l'intérêt de l'appréhender de manière différenciée plutôt qu'au travers d'un score global, afin de décrire les relations qu'il entretient avec des attitudes positives et négatives. Cette approche centrée sur les personnes est rendue possible par la multi dimensionnalité du concept. Cette particularité autorise le regroupement des participants à l'enquête en profils, c'est-à-dire en fonction de la composition des scores exprimés sur chacune des dimensions constitutives du bien-être. L'analyse en profils latents — *Latent Profiles Analysis* — d'un échantillon de 865 personnes fait apparaître cinq regroupements distincts. Le premier est celui des personnes qui rapportent les plus faibles scores alors que le second est celui des scores voisins de la moyenne de l'échantillon sur les quatre dimensions constitutives du bien-être. Ils sont respectivement nommés profils de bien-être « déficitaire » et de bien-être « de référence ». Le troisième est un segment de population caractérisé par une relation très positive au manager et à l'environnement physique de travail. Ces deux dimensions symbolisent l'organisation, c'est pourquoi nous le nommons profil de bien-être « organisationnel ». Le quatrième est qualifié de bien-être « complet », car aucune dimension constitutive du bien-être ne manque à l'appel. Enfin, le cinquième est un bien-être « social », puisqu'il est d'abord défini par la qualité des relations aux collègues. Sur ces bases empiriques, une régression logistique multinomiale révèle que les relations les plus positives entretenues avec des variables exogènes recherchées, telles que l'implication organisationnelle affective et la satisfaction au travail, concernent d'abord le profil de bien-être au travail « complet », puis, dans l'ordre, les profils trois, cinq, deux et un. L'association à l'intention de quitter est inverse. Ces résultats invitent les managers à différencier leurs pratiques incitatives en fonction du profil auquel les salariés appartiennent. Ils montrent également que les différentes dimensions du bien-être au travail ne sont pas gouvernées par un jeu de compensations entre elles.

# Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils

Franck Biétry et Jordane Creusier

**Une analyse en profils latents — *Latent Profiles Analysis* — appliquée sur un échantillon de 865 répondants comprenant des cadres de différents niveaux fait apparaître cinq profils de bien-être au travail distincts. Une régression logistique multinomiale montre que cette approche centrée sur les personnes enrichit l'étude des relations entretenues par le bien-être au travail avec l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail, et l'intention de quitter. D'un point de vue managérial, ces découvertes invitent à adopter des politiques de bien-être différenciées plutôt qu'une seule uniformisée. Au plan théorique, elles montrent que les dimensions du bien-être ne sont pas gouvernées par un jeu de compensations entre-elles.**

**MOTS-CLÉS :** Bien-être au travail, profils, implication, satisfaction, intention de quitter.

## Introduction

Malgré l'absence de définition consensuelle (Kiziah, 2003), les avancées en matière de psychologie positive (Seligman *et al.*, 2005) ont tout de même permis de cerner les contours du bien-être : il s'agit d'un état psychologique positif multidimensionnel qui écarte par définition les aspects négatifs de la santé mentale. Cette définition générique semble se décliner différemment selon les cultures (Dutton et Glynn, 2009; Fineman, 2006; Suh *et al.*, 1998). Dans le contexte européen, le bien-être au travail s'organise autour de quatre relations structurantes qui constituent autant de dimensions : une relation positive aux collègues de travail, au manager, aux temps sociaux et à l'environnement physique de travail (Biétry et Creusier, 2013).

Alors que la communauté scientifique s'accorde à penser que le bien-être au travail présente un caractère multidimensionnel (Gilbert *et al.*, 2011; Massé *et al.*, 1998; McGregor et Little, 1998; McMahan et Estes, 2011; Ryff et Keyes, 1995; Watson *et al.*, 1988), les recherches pour l'instant disponibles l'ont appréhendé au travers d'un score global pour tester son association aux variables exogènes recherchées ou redoutées par les organisations (Keyes, 2007; Lee et Allen, 2002; Schneider *et al.*, 2003; Lyubomirsky *et al.*, 2005; Wright et Bonett, 1997). Pour instructive qu'elle soit, cette première approche — dite centrée sur les variables —

n'en demeure pas moins limitée en matière d'apports à la connaissance (Wang et Hanges, 2011). Elle présente, en effet, l'inconvénient de simplement estimer une valeur moyenne du lien. Elle n'est pas par définition en mesure d'envisager la spécificité des relations avec les variables exogènes qu'entretient chaque segment homogène de population identifié à partir du bien-être ressenti. L'objet de cet article est de montrer qu'une approche alternative centrée sur les personnes permet à la fois d'améliorer la définition du bien-être au travail par l'identification de profils et, ce faisant, d'affiner la mesure des relations qu'il entretient avec l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Classiquement, l'implication est définie comme « a) une force qui lie un individu à une ligne de conduite à l'égard d'une cible b) et qui peut être associée à un état d'esprit qui modèle les comportements » (Meyer et Herscovitch, 2001 : 299). La satisfaction au travail renvoie quant à elle à « un état émotionnel plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail » (Locke, 1976 : 1300). Cette dernière définition est, à l'évidence, très proche de celle du bien-être au travail. Elle s'en distingue, toutefois, car elle traduit dans l'esprit de Locke l'assouvissement de besoins et/ou l'atteinte d'objectifs. Or, la satisfaction de certains besoins n'induit pas mécaniquement un sentiment de bien-être au travail. De nombreux exemples peuvent être trouvés à ce sujet. Ainsi, une augmentation de rémunération obtenue au terme d'efforts éprouvants ou au détriment de la vie privée peut grandement satisfaire un salarié sans pour autant augmenter son bien-être. Dans le sens inverse, un bien-être peut être ressenti sans forcément que tous les besoins soient assouvis. L'approche en profils révèle d'ailleurs cette dernière réalité. L'intention de quitter, enfin, s'analyse en termes de propension au départ physique de l'organisation (Mobley *et al.*, 1979).

L'approche centrée sur les personnes implique d'abord d'identifier les différentes manières dont les dimensions constitutives du bien-être se combinent entre elles. Nous mettons pour cela au jour empiriquement des combinaisons prototypiques qui conduisent à délimiter des profils. Un profil est un sous-ensemble de salariés présentant des similarités suffisamment fortes au regard du concept analysé pour pouvoir être étudié distinctement (Meyer *et al.*, 2013). Les différences de moyennes observées au niveau des trois variables exogènes positives et négatives sont ensuite évaluées. Nos résultats obtenus grâce à l'application d'un modèle mixte de classification (Muthén, 2002) sur un échantillon de personnes au travail montrent que cinq profils peuvent être distingués. Chacun entretient une relation particulière aux variables exogènes positives et négatives.

Après avoir précisé le domaine de spécification du concept de bien-être au travail en rappelant son ancrage dans le champ des études positives, nous présenterons dans le détail l'échantillon et la méthode utilisée. La nature des cinq profils obtenus et leurs associations aux variables exogènes seront alors décrites puis discutées dans une perspective managériale et théorique.

## Fondements théoriques

### Le bien-être au travail : un concept enraciné dans les études positives

Depuis l'impulsion pionnière donnée par Seligman et Csikszentmihalyi (2000), puis par Cameron *et al.* (2003), l'étude des phénomènes positifs a connu un succès croissant dans le champ de la psychologie. La psychologie positive recouvre l'étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement et au fonctionnement optimal des individus, des groupes, et des institutions (Gable et Haidt, 2005 : 103). Les recherches qui en relèvent présentent plusieurs particularités communes.

En premier lieu, elles se démarquent des prises de position ésotériques en exploitant systématiquement la démarche scientifique. En second lieu, les niveaux d'analyse retenus sont les suivants : ceux des émotions et des expériences telles que le bien-être, le plaisir, ou le bonheur ; ceux des traits positifs, c'est-à-dire des dispositions personnelles telles que le caractère, le talent et les intérêts ; ou ceux des institutions et des organisations « vertueuses » (Cameron *et al.*, 2003). La troisième particularité commune tient certainement à la conception du lien entretenu entre les phénomènes positifs et négatifs : dans cette perspective, la prévention et l'enrayement des dynamiques négatives — p.ex. stress, maladies professionnelles, relations dégradées — n'induit pas mécaniquement l'émergence des phénomènes positifs (Bakker et Schaufeli, 2008 ; Carson et Barling, 2009). Les deux processus ne sont pas nécessairement opposés. À ce titre, il ne suffit pas de combattre l'insatisfaction au travail pour assurer l'apparition d'un bien-être au travail comme l'avait pressenti, en son temps, Herzberg (1971). Des dialectiques entre les phénomènes négatifs et positifs peuvent même exister. Plusieurs auteurs (p.ex. Fineman, 2006) ont fourni de nombreux exemples à ce sujet : ainsi, l'optimisme peut atténuer la perception du risque au point de conduire à l'échec, alors que la résolution de difficultés peut accroître la confiance en soi. Quoi qu'il en soit, l'ambition générale de la psychologie positive est bien d'initier une spirale ascendante en développant les états positifs plutôt que de simplement chercher à enrayer les dynamiques négatives (Cameron *et al.*, 2003).

L'emprunt de ces réflexions pionnières par les chercheurs en comportement organisationnel a conduit à un recentrage des objets de recherche. Seuls les états positifs susceptibles d'être développés, mesurés et qui sont associés à la performance quotidienne au travail sont questionnés. Ils sont résumés par Luthans (2002) dans l'acronyme CHOSE : Confiance en soi, espoir (Hope), Optimisme, bien-être (Subjective well-being) et intelligence émotionnelle (Emotional intelligence). Les traits de caractère sont en revanche relégués au rang de variable de contrôle dans le meilleur des cas. Le champ du comportement

organisationnel positif transforme également l'ambition des projets de recherche : les affects positifs tels que le bien-être au travail ne constituent plus seulement une finalité en eux-mêmes comme cela pouvait être le cas pour la psychologie positive. Ils sont aussi un moyen de transformer l'organisation et d'améliorer progressivement son fonctionnement (Fredrickson, 2003). En ce sens, l'ambition est de débloquent un potentiel latent de forces et de capacités en créant du sens et en cultivant des relations de haute qualité pour finalement faire progresser l'organisation (Dutton et Glynn, 2009). Les politiques de développement du bien-être au travail reposent, de ce fait, autant sur une réflexion économique que philanthropique (Wright, 2003). Elles améliorent la situation du salarié en accroissant sa résilience (Keyes, 2007), mais aussi celle de l'organisation grâce à ses impacts sur la créativité (Lyubomirsky *et al.*, 2005), les comportements pro-sociaux (Lee et Allen, 2002), la productivité (Wright et Staw, 1999), la satisfaction de la clientèle (Schneider *et al.*, 2003) et, plus généralement, la performance individuelle (Staw et Barsade, 1993 ; Wright et Bonett, 1997).

Pour convaincre, ces études positives doivent relever le défi de la précision de la mesure (Cameron *et al.*, 2003). Il en va tout particulièrement ainsi de celle du bien-être au travail qui peut être améliorée par une approche en termes de profils.

## **Le bien-être au travail en tant que construit spécifique**

Le concept de bien-être a une histoire récente dans le champ scientifique puisque les travaux fondateurs paraissent dater des années soixante (Bradburn, 1969). Ses fondements théoriques demeurent encore instables selon la synthèse de la littérature opérée par Danna et Griffin (1999).

Une approche générale du bien-être, c'est-à-dire sans prise en compte des sphères sociales dans lesquelles il est ressenti, conduit à distinguer deux conceptions (Keyes *et al.*, 2002). La première, qualifiée « d'hédonique », pose la maximisation du plaisir comme but fondamental de la vie. Elle suggère une structure bidimensionnelle qui comprend la quête de récompenses et l'évitement de sanctions négatives (Massé *et al.*, 1998). Lorsque le solde est positif, un bien-être « subjectif » est ressenti (Diener, 2000). Ce solde est également établi à partir d'une évaluation à court et long terme de la vie en général. Une conception alternative, qualifiée « d'eudémonique », envisage le bien-être au travers de la réalisation du potentiel humain (Ryff, 1989). Ce bien-être « psychologique » s'exprime en termes de croissance, de sens trouvé à la vie, d'engagement dans un défi existentiel et d'accomplissement (Ryff et Keyes, 1995). Il implique, à ce titre, de relever des défis essentiels, d'avoir le sentiment de vivre pleinement, d'être soi-même, de faire corps avec son activité (Waterman, 1993). Il repose enfin sur un sentiment d'autodétermination (Ryff et Singer, 1998). Au total, sa structure fac-

torielle semble s'organiser autour d'une acceptation de soi, de relations positives aux autres, d'autonomie, de contrôle de son environnement, de but existentiel et de croissance personnelle (Ryff, 1989).

Par rapport à ce bien-être général, celui spécifiquement attaché au domaine du travail semble avoir été moins étudié (Kiziah, 2003). Il présente des similarités avec la conception générale (Gilbert *et al.*, 2011) puisqu'il résulte lui aussi d'un processus à la fois cognitif — informations perçues — et affectif au travers d'un jugement porté (Daniels, 2000; Diener, 1994). Sa mesure implique de ce fait de questionner directement les salariés et donc de passer par une procédure auto-déclarative. Au-delà de ces similarités, le bien-être au travail constitue un construit à part entière. Sa structure factorielle paraît, en effet, très spécifique (Massé *et al.*, 1998) même si la distinction hédonique-eudémonique s'avère une nouvelle fois pertinente. Dans la perspective des études positives, cette mesure doit être uniquement centrée sur les états positifs du fait de l'asymétrie entre les spirales ascendante et descendante précédemment évoquée. L'idée de bipolarisation entre des états positifs et négatifs, observable chez Cotton et Hart (2003), Daniels (2000), Danna et Griffin (1999), mais aussi Warr (1990), renvoie d'ailleurs, dans cette logique, à un artifice sémantique qu'à un fondement psychologique (Fineman, 2006). De plus, la structure factorielle du bien-être au travail paraît différer selon les cultures. Au Canada, elle s'organise autour de six dimensions : un sentiment d'efficacité personnelle; de satisfaction ressentie à l'égard des tâches accomplies; de relations épanouissantes aux collègues; d'une considération ressentie; de sentiments d'engagement, et, enfin, d'un désir d'adéquation à l'entreprise (Gilbert *et al.*, 2011). Des points communs apparaissent empiriquement en France puisqu'il a été possible de montrer que le bien-être est composée de relations positives aux collègues de travail, au manager, aux temps sociaux et à l'environnement physique de travail (Biétry et Creusier, 2013).

Du fait de cette multi-dimensionnalité, les recherches consacrées au bien-être au travail gagnent en précision lorsqu'une approche centrée sur les personnes est préférée à une approche centrée sur les variables. La première permet, en effet, d'identifier des profils de bien-être au travail qui affinent la perception des relations aux variables exogènes telles que l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail et l'intention de quitter.

### **L'approche par les profils**

Contrairement à l'approche par les profils, celle centrée sur les variables consiste à opérer un calcul de score global au sein d'un échantillon considéré de manière monolithique, c'est-à-dire comme un ensemble indistinct de personnes. Appliquée à notre sujet, cette approche conduirait ensuite à mesurer à l'aide de régressions l'intensité du lien entre les scores globaux de bien-être au travail et les

variables exogènes. Les conclusions proposées constitueraient au total une estimation moyenne, c'est-à-dire une approximation (Meyer *et al.*, 2013). Les particularités des segments de populations susceptibles de composer l'échantillon ne pourraient pas, pour leur part, être étudiées du fait de l'option méthodologique initialement retenue.

L'approche centrée sur les personnes propose une réponse à ces limites. Elle constitue une orientation contemporaine forte de la recherche dans le domaine du comportement organisationnel du fait de ces atouts (Wang et Hanges, 2011). Appliquée à notre objet d'étude, elle aboutit à identifier des regroupements homogènes de salariés sur la base de leur niveau spécifique de bien-être au travail, mais aussi, et surtout de la composition de ce score. Grâce à cela, deux individus exprimant une même intensité générale de bien-être au travail ne seront pas forcément rangés dans le même profil. Des profils paradoxaux au regard des scores sur les différentes dimensions du concept peuvent, en effet, exister sans pour autant pouvoir être assimilés au profil moyen. Ainsi à score général équivalent, un participant à l'enquête qui s'avèrerait moyennement positif à l'égard de ses relations aux collègues de travail et à son manager ne serait pas, par exemple, classé avec un autre exprimant des relations très dégradées au manager que d'excellentes relations aux collègues compenseraient. Pour y parvenir, cette approche suppose de délaissier les méthodes de classification traditionnellement utilisées par l'approche centrée sur les variables au profit des modèles mixtes (Muthén, 2002).

## Méthodologie

### Échantillon

Les 865 participants à cette enquête ont été contactés par Internet au cours de l'année 2012. Le message envoyé consistait en une présentation de l'objectif de l'enquête et de ses auteurs. Il garantissait l'anonymat et invitait toutes les personnes ayant actuellement le statut de salarié ou de cadre à cliquer sur un lien conduisant au questionnaire mis en ligne sur « *google drive* ». Chaque répondant ayant laissé une adresse électronique valide au moment de l'enregistrement était ensuite invité à relayer notre demande auprès de son propre carnet d'adresses de salariés ou de cadres. Cette solution virale présente l'avantage de constituer rapidement un échantillon de taille importante. Elle n'autorise pas à l'inverse le calcul d'un taux de réponses. Le recours à Internet évite quant à lui les erreurs de manipulation grâce à l'incrémentation automatique de la base de données. Il interdit, de plus, les réponses incomplètes. En contrepartie, il ne permet pas d'identifier avec certitude les répondants ni de les aider en cas de difficultés. Il augmente le risque de découragement. Enfin, certaines catégories de personnes peuvent être plus difficiles que d'autres à atteindre, car toutes

n'ont pas forcément accès à Internet ou sont moins à l'aise de répondre à des sondages en ligne.

Au total, l'échantillon est composé de salariés travaillant dans le secteur industriel (28,9%), du commerce (9%), du bâtiment et des travaux publics (1,5%), des services (13,1%), du transport (3,7%), de l'enseignement (8,7%), de la santé (5,7%), de la finance (9,1%), de l'administration publique (9,6%) et d'autres secteurs d'activité (10,6%). Quarante-neuf virgule trente-sept pourcent (49,37%) sont des femmes. Cinquante-huit virgule quinze pourcent (58,15%) des participants ont 45 ans au plus. Quarante-quatre virgule soixante-deux pourcent (44,62%) ont moins de 10 ans d'ancienneté dans leur entreprise. Cinquante-quatre virgule soixante-neuf pourcent (54,69%) ont un niveau d'étude qui n'excède pas l'équivalent du premier cycle québécois d'études supérieures. Vingt-quatre virgule quatre-vingt-dix-sept pourcent (24,97 %) sont ouvriers et employés, 23,12% sont contremaîtres, 45,66% sont managers et 6,24% ont un autre statut professionnel.

## Mesures

### Le bien-être au travail

L'échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) (Biétry et Creusier, 2013) a été retenue d'abord pour son enracinement dans les expériences vécues, mais aussi parce qu'elle a été conçue dans le contexte culturel de notre utilisation, c'est-à-dire en France. Elle a également été préférée du fait de sa centration exclusive sur la sphère du travail et de ses qualités métriques. Elle est composée de trois items pour chacune des quatre dimensions, soit douze au total. Les deux premières renvoient, selon les auteurs, à une vision eudémonique. Elles contextualisent l'individu en l'interrogeant sur ses sentiments à l'égard de la réponse fournie à ses attentes d'intégration et de trajectoire professionnelle. Les relations aux temps et à l'environnement physique de travail sont davantage d'inspiration hédonique. Elles expriment les affects induits par les opportunités perçues de réaliser sa mission professionnelle dans de bonnes conditions. Un score faible à ce niveau peut, par exemple, révéler un problème de compatibilité entre les exigences de la vie professionnelle et de la vie privée. L'échelle étant explicitement dédiée à la mesure du bien-être et non à celle d'un éventuel mal-être, il n'est pas possible de savoir a priori si ce problème induit un stress. En tout état de cause, chaque dimension est mesurée par des échelles de Likert en sept points. Le premier degré proposé correspond à un désaccord total avec l'affirmation — « *pas du tout d'accord* » — tandis que le septième est celui de « *tout à fait d'accord* ». Voici quelques exemples de questions posées : « *J'entretiens de bonnes relations avec mes collègues de travail* », « *J'ai des possibilités d'évolution professionnelle si je le souhaite* ». Ainsi, un



employé ayant répondu « *pas du tout d'accord* » à l'affirmation : « *J'entretiens de bonnes relations de travail avec mes collègues* », exprimera une relation aux collègues neutre, ou encore, mauvaise. Pour s'en assurer, il conviendrait toutefois de mesurer spécifiquement le mal-être. L'EPBET montre des qualités psychométriques très satisfaisantes. Les alphas de Cronbach pour chaque dimension s'élèvent à 0,87 pour le rapport au manager, 0,84 pour celui aux collègues, 0,77 pour celui aux temps, et 0,73 pour celui à l'environnement.

### Variables exogènes

Pour renforcer les résultats fournis par les analyses en profils latents (LPA) et montrer l'intérêt de distinguer des profils de bien-être au travail, nous avons ajouté au questionnaire deux variables exogènes positives dont les corrélations au bien-être au travail ont jusqu'à présent été démontrées à l'aide de l'approche centrée sur les variables (Meyer et Maltin, 2010) : l'implication organisationnelle affective d'Allen et Meyer (1990) ; et la satisfaction au travail de Weiss *et al.* (1967). La première comprend huit items dont par exemple : « *j'éprouve du plaisir à parler de mon entreprise en dehors du travail* ». Une double traduction anglais-français puis français-anglais — selon les préconisations de Brislin (1986) — a été effectuée puis corrigée afin d'obtenir une version fidèle à l'originale.

La version française de l'échelle de satisfaction proposée par Roussel (1996 : 170) a été utilisée. Elle comporte vingt items, dont « *Êtes-vous satisfait des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps* ». Les alphas de Chronbach sont respectivement de 0,82 et de 0,87.

Nous avons complété notre recherche en utilisant la version française proposée par Paillé (2006 : 147) d'une échelle d'intention négative inspirée des travaux de Mobley *et al.* (1979) : celle de quitter l'entreprise ( $\alpha=0,87$ ). Elle comporte trois items (p.ex. « *Je pense souvent quitter définitivement mon entreprise actuelle* »).

### Stratégie d'analyse

Nous avons exploité les fonctionnalités du logiciel MPlus v6.12 en deux temps. Nous avons tout d'abord réalisé une analyse factorielle confirmatoire (CFA) pour comparer les indices d'ajustement d'un modèle de bien-être au travail à une dimension à ceux du modèle théorique à quatre dimensions. Les indices retenus sont ceux recommandés par Roussel *et al.* (2002) : le rapport  $\chi^2/dll$  qui permet de comparer deux modèles n'ayant pas le même nombre d'items et de relations, le *Comparative Fit Index* (CFI) qui permet d'apprécier l'apport du modèle testé par rapport au modèle d'indépendance en prenant en compte la distribution corrigée, le *Root Means Square Error of Approximation* (RMSEA) qui estime

l'erreur moyenne d'approximation attachée au modèle spécifié, le *Tucker-Lewis Index* (TLI) qui prend en compte à la fois la distribution corrigée et le nombre de degrés de liberté du modèle à tester, et le *LogLikelihood* (LL), qui est un rapport de vraisemblance. Cette première étape permet également d'obtenir des scores factoriels pour chaque dimension qui seront utilisés en lieu et place de la simple somme des facteurs lors des analyses suivantes.

Parce qu'elles proposent une batterie d'indicateurs pour déterminer le nombre de profils à conserver, les analyses en profils latents (Muthén, 2002) dépassent les limites des méthodes traditionnelles de classification (Speece, 1994), telles que les nuées dynamiques ou les classifications hiérarchiques. Les modèles testés grâce aux analyses en profils latents (LPA) sont statistiquement proches de ceux testés grâce aux analyses confirmatoires classiques. La différence notable réside dans le fait que la variable latente est catégorique lorsque l'on utilise des LPA. Il en résulte une classification dans laquelle des sous-groupes distincts les uns des autres sont créés. Finalement, chaque participant possède une probabilité particulière d'être affecté dans chacun des sous-groupes en fonction de son degré de similarité avec leurs différentes valeurs. Ils testent également la stabilité des profils et réduisent les biais d'estimation (Lubke et Muthén, 2007). Pour ces raisons, deux séries d'analyses en profils latents ont été réalisées. La première a été conduite avec 5000 itérations alors que la variance des scores factoriels était contrainte, ce qui signifie que nous avons fixé la valeur de dispersion autour de la moyenne pour l'ensemble des profils. La variance a été libérée pour la seconde série. Ces deux étapes s'avèrent être essentielles dans le processus, car les résultats avec variance contrainte sont souvent plus faciles à interpréter tandis que ceux avec variance libre reflètent mieux la réalité. Dans les deux cas, nous avons testé l'adéquation du modèle à nos données en partant d'un et jusqu'à sept profils. Au-delà de sept, le modèle ne converge plus vers une solution réaliste. Les indicateurs à utiliser pour retenir le nombre optimal de profils sont les suivants : l'AIC (*Akaike Information Criterion*) qui permet d'obtenir une mesure relative de l'information perdue lorsqu'un modèle est utilisé pour décrire la réalité, le BIC (*Bayesian Information Criterion*) qui est une approximation du calcul de la vraisemblance des données ; le SABIC (*Sample-size Adjusted BIC*), qui est, quant à lui, un aménagement de l'indice BIC, car il pénalise davantage les modèles dont le nombre de paramètres est élevé ; le LMR (*Lo-Mendell-Rubin Ratio*), qui permet de quantifier la vraisemblance qu'auraient les données d'un modèle testé avec une classe de moins ; l'entropie qui est un indicateur de la qualité d'assignement des individus au sein des profils (Morin et al., 2011). Les valeurs les plus faibles pour les trois premiers indices sont recherchées. Le LMR doit être significatif et, enfin, l'entropie doit être la plus élevée possible. Sur ces bases, chaque salarié se voit attribuer une probabilité

d'appartenance à chacun des profils. Cette dernière doit être élevée pour un seul profil et la plus faible possible pour les autres. Il s'agit là de tester les probabilités croisées d'appartenance à un groupe. Lorsque l'ensemble de ces résultats est satisfaisant, une étude des caractéristiques de chaque profil peut être proposée. Nous avons réalisé cette description sur la base d'un graphique construit à partir des scores standardisés de moyennes « Z-scores », calculés selon la formule :  $z = \frac{M_{\text{profil}} - M_{\text{échantillon}}}{\text{Écart-type}}$ . Enfin, les différences de moyennes d'implication affective, de satisfaction et d'intention de quitter entre chaque profil ont été testées à l'aide de régressions logistiques multinomiales pour montrer la pertinence d'une approche différenciée du bien-être au travail.

## Résultats

### Analyse confirmatoire

Les indices d'ajustement pour les modèles à une et quatre dimensions obtenus au terme de l'analyse confirmatoire sont présentés dans le tableau 1.

**TABLEAU 1**  
**Résultats de l'analyse confirmatoire**

Modèle	R $\chi^2$ (ddl)	CFI	TLI	RMSEA	RMSEA 90% CI	LL
Modèle à 1 dimension	1938,49(54)	0,46	0,35	0,20	0,19-0,21	-18714,47
Modèle à 4 dimensions	152,44(48)	0,97	0,96	0,05	0,04-0,06	-17696,73

Le modèle à une dimension montre des indices d'ajustement très faibles. Il ne peut donc être retenu pour la suite de l'analyse. À l'inverse, les résultats du CFI et du TLI du modèle à quatre dimensions sont supérieurs à 0,9, c'est-à-dire aux seuils communément admis (Roussel *et al.*, 2002). La valeur de son RMSEA de 0,05 est suffisamment faible et celle du  $\chi^2$ /ddl de 3,17 est tout à fait satisfaisante. Ensemble, ces résultats montrent la bonne adéquation de ce second modèle aux données. Il a donc légitimement été retenu pour la suite de l'étude.

À partir de ce modèle de bien-être au travail à quatre dimensions, une matrice d'inter-corrélations a pu être établie (tableau 2).

Les corrélations entre les quatre dimensions du bien-être sont positives et significatives. Il en va de même pour les corrélations entre l'implication, la satisfaction et les dimensions du bien-être, à l'exception de celle observée entre la dimension du temps et l'implication. Même si certains coefficients s'avèrent faibles et qu'ils ont pu profiter du grand nombre de répondants, l'ensemble des corrélations à l'intention de quitter sont toutes significatives et négatives.

**TABLEAU 2**  
Statistiques descriptives et intercorrélations

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Environnement	(.70)									
Relation	.26*	(.84)								
Management	.42*	.43*	(.87)							
Temps	.18*	.14*	.17*	(.73)						
Quitter	-.20*	-.24*	-.38*	-.13*	(.88)					
Implication	0,35*	0,31*	0,47*	0,07	-0,51	(.82)				
Satisfaction	0,47*	0,46*	0,71*	0,20*	-0,43*	0,55*	(.87)			
Age	.01	-.06	-.13*	-.05	-.21*	-0,06	0,09			
Ancienneté	-.02	-.03	-.17*	-.06	-.16*	-.12*	0,09	0,64*		
Genre	-.01	.03	-.02	.05	.00	0,03	0,01	-.13*	-.17*	
Moyenne	4,46	5,43	3,76	4,33	2,44	3,70	4,33	–	–	–
Écart-type	1,72	1,30	1,75	1,86	1,84	1,65	1,65	–	–	–

\*  $p < 0,01$  Les alphas de Cronbach figurent entre parenthèses sur la diagonale.

## Identification des profils par LPA

Sur ces bases, nous avons pu réaliser deux séries de LPA. Le tableau 3 en présente les résultats.

**TABLEAU 3**  
Résultats des LPA avec variances contraintes puis libres

### LPA avec variance contrainte

Nombre de classes	LL	AIC	BIC	SABIC	Entropy	LMR
1	-5255,69	10527,39	10565,5	10540,09	N/A	N/A
2	-4932,73	9891,46	9953,37	9912,09	0,74	0
3	-4826,06	9688,13	9773,86	9716,69	0,76	0
4	-4768,06	9582,13	9691,67	9618,63	0,74	0
5	-4728,73	9513,47	9646,82	9557,9	0,77	0,09
6	-4716,59	9499,18	9656,35	9551,55	0,76	0,37
7	-4698,16	9472,33	9653,32	9532,6	0,76	0,04

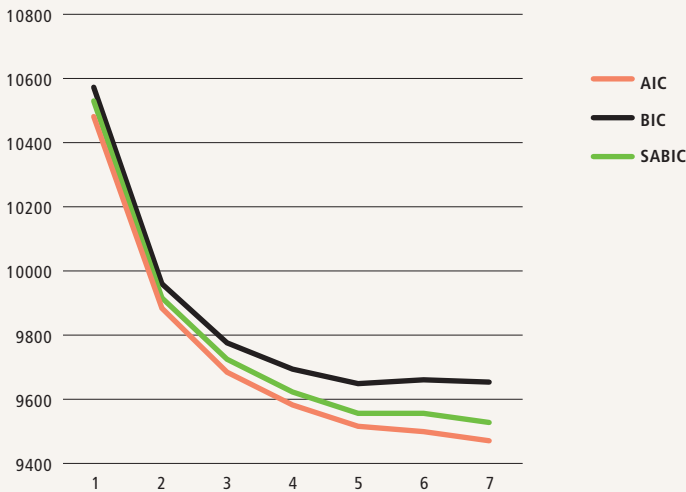
### LPA avec variance libre

1	-5255,96	10527,39	10565,5	10540,09	N/A	N/A
2	-4846,52	9727,05	9808,01	9754,03	0,74	0
3	-4736,63	9525,26	9649,09	9566,52	0,74	0
4	-4675,06	9420,13	9586,82	9475,67	0,77	0,04
5	-4628,86	9345,72	9555,28	9415,55	0,79	0,16
6	-4591,55	9289,1	9541,53	9373,21	0,77	0,02
7	-1556,98	9237,96	9533,25	9336,35	0,78	0,28

Ces résultats semblent distinguer cinq profils. Lorsque la variance est contrainte, le BIC est, en effet, le plus faible pour cinq profils. L'entropie est alors la plus élevée et le LMR montre qu'il n'existe pas de différence significative entre 5 et 6 profils. Enfin, l'AIC et le SABIC ne sont pas les plus faibles, mais leurs diminutions deviennent marginales au-delà de 5 profils. La figure 1 qui représente graphiquement ces résultats montre bien que les indices atteignent un plateau au-delà de 5 profils.

FIGURE 1

Graphique en coude de l'analyse en profils latents avec variante contrainte



Comme attendu, les résultats sont moins évidents à interpréter lorsque la variance est libérée. L'entropie pour cinq profils reste la plus élevée mais les indices AIC, BIC et SABIC ne sont plus les plus faibles. Ils continuent de diminuer jusqu'à ce que le modèle cesse de converger. Un tel constat est courant lorsque la variance est libérée. La diminution de ces indices devient cependant elle aussi très faible à partir de cinq profils, comme dans le cas où la variance est contrainte<sup>1</sup>. Ensemble, ces constats suggèrent de retenir la solution à cinq profils de bien-être au travail pour poursuivre nos tests. Le tableau 4 présente les probabilités d'affectation des participants dans chaque profil.

Le tableau 4 révèle que les probabilités de bonne affectation des salariés dans chaque profil sont tout à fait satisfaisantes. En effet, elles vont de 0,76 à 0,91. Ces valeurs correspondent au degré de confiance accordé à la classification. Par exemple, les individus du profil 1 ont 90% de chances d'être bien classés. Ils n'auraient que 9% de chances d'appartenir au profil 2 et quasiment aucune chance d'appartenir aux profils 3, 4 et 5. Sur ces bases, les caractéristiques des

**TABLEAU 4**  
**Probabilités croisées d'appartenance à un profil**

	1	2	3	4	5
Profil 1	0,90	0,09	0,00	0,00	0,00
Profil 2	0,07	0,87	0,05	0,00	0,01
Profil 3	0,00	0,12	0,85	0,00	0,02
Profil 4	0,00	0,00	0,03	0,91	0,05
Profil 5	0,01	0,10	0,09	0,02	0,76

cinq profils de bien-être peuvent être étudiés. Le score moyen de bien-être au travail de l'échantillon s'élève à 53,89 points et le score de la médiane est de 55, pour un total maximum de 84. Parmi les répondants, 55% d'entre eux expriment un niveau supérieur à cette moyenne générale. Les effectifs et les scores de bien-être au travail par profil sont regroupés dans le tableau 5.

**TABLEAU 5**  
**Répartition des effectifs par profil et scores de bien-être au travail**

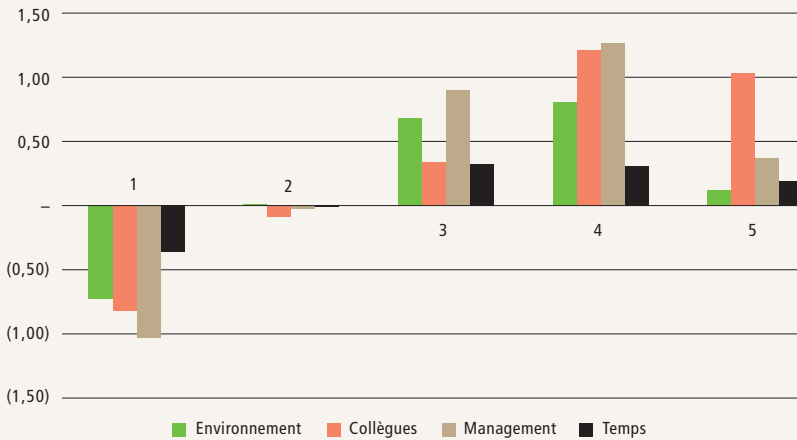
	Nombre d'individus	% de la population	Score moyen	Écart-type de bien-être au travail
Profil 1	208	24,0%	39,46	7,14
Profil 2	356	41,2%	53,32	5,28
Profil 3	160	18,5%	65,14	4,81
Profil 4	35	4,0%	71,14	7,02
Profil 5	106	12,3%	61,50	7,49
Échantillon	865	100,0%	53,89	11,38

Tous les profils sont bien représentés à l'exception du profil 4 qui ne regroupe que 4% de l'échantillon total. La classification par LPA invite toutefois à conserver ce profil malgré son faible effectif, car l'ensemble des indices d'ajustement du modèle est meilleur que ceux d'une segmentation à plus faible nombre de profils (cf. tableau 3). Ce résultat est particulièrement intéressant puisqu'il s'agit du profil dans lequel le niveau de bien-être au travail est globalement le plus élevé. Dans le détail, les caractéristiques des cinq profils de bien-être au travail sont présentées dans la figure 2.

Le profil 1 (P1) regroupe 24% de l'échantillon total. Il montre les scores les plus faibles sur chacune des quatre dimensions. Ces scores pouvant traduire un état de neutralité ou de mal-être, ce profil est qualifié de bien-être « déficitaire ».

FIGURE 2

## Caractéristiques des profils latents de bien-être au travail



Note. Chaque profil de bien-être au travail est présenté sous forme de variables standardisées. La valeur 0 correspond à la moyenne de l'échantillon total et celle de 1 à un écart-type.

Il est composé de quasiment autant d'hommes que de femmes, l'âge moyen y est de 44,2 ans et 61% d'entre eux ont plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Soixante-cinq virgule huit pourcent (65,8%) ont un niveau d'étude inférieur au 1<sup>er</sup> cycle d'étude.

Les scores du second profil (P2) étant proches des moyennes de l'échantillon sur les quatre dimensions, ce profil sera qualifié de bien-être « de référence ». Quarante et un virgule deux pourcent (41,2%) des répondants de l'échantillon en font partie. Il est composé une nouvelle fois à parité d'hommes et de femmes. Ces personnes ne se distinguent pas non plus en matière d'âge puisque leur moyenne — 42 ans — est voisine de celle de l'échantillon (42,1 ans). L'ancienneté est, par contre, forte et assez proche des répondants composant le profil de bien-être « déficitaire » : cinquante-huit pourcent d'entre eux sont en effet dans l'entreprise depuis plus de 10 ans. Cinquante-deux pourcent ont un niveau d'étude inférieur au 1<sup>er</sup> cycle d'étude.

Le profil trois (P3) montre un niveau de bien-être relativement élevé sur les quatre dimensions. Cependant, deux d'entre elles dominent : les relations à l'environnement de travail et au manager. Ce profil sera dit de bien-être « organisationnel », au sens où les conditions matérielles de travail et le manager incarnent l'organisation aux yeux du répondant. Le profil 3 représente 18,5% de l'échantillon total. L'âge moyen y est de 40,7 ans, 56% sont des hommes et 51,8 % des salariés de ce profil ont moins de 10 ans d'ancienneté. Quarante-sept virgule cinq pourcent (47,5%) ont un niveau d'étude inférieur au 1<sup>er</sup> cycle d'étude.

Les scores les plus élevés pour chaque dimension du bien-être sont observables dans le quatrième profil (P4). Il peut ainsi être qualifié de bien-être « complet » au sens où aucune dimension ne manque à l'appel. Les répondants y sont âgés de 38,4 ans en moyenne, 69% sont des femmes et 63% ont moins de 10 ans d'ancienneté. Cinquante et un virgule quatre pourcent (51,4%) ont un niveau d'étude inférieur au 1<sup>er</sup> cycle d'étude.

Enfin, le profil cinq (P5) se distingue par un niveau très élevé de la dimension des relations aux collègues et un niveau plutôt modéré sur les trois autres dimensions. Ce profil de bien-être « social » représente 12,3% de l'échantillon. L'âge moyen y est de 41,8 ans. Cinquante-sept pourcent sont des femmes et 53% ont plus de 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Cinquante-trois virgule sept pourcent (53,7%) ont un niveau d'étude inférieur au 1<sup>er</sup> cycle d'étude.

Une série de régressions logistiques multinomiales révèle, qu'à l'exception du profil de bien-être « déficitaire » (P1) dans lequel les répondants les plus âgés ont une plus forte probabilité de figurer, les variables sociodémographiques testées n'influencent pas la probabilité d'appartenance à un profil. Il en va tout particulièrement ainsi du statut hiérarchique et du secteur d'activité qui ne montrent aucune différence significative de répartition des répondants entre les profils. En revanche, des relations significatives apparaissent avec les autres variables exogènes que sont l'implication et la satisfaction.

## Association des profils aux variables exogènes

Les relations entretenues par ces cinq profils de bien-être au travail avec les variables exogènes peuvent être comparées à l'aide du  $\chi^2$  de Wald (voir tableau 6).

Les différences significatives entre les moyennes révélées par le  $\chi^2$  global confortent l'intérêt de l'approche du bien-être centrée sur les personnes. En effet, la distinction des profils affine singulièrement le résultat qu'aurait fourni une étude indifférenciée de l'association du bien-être au travail à ces variables exogènes. Elle montre que chacun des profils est lié d'une manière particulière aux attitudes positives et à l'intention négative. Par exemple, les moyennes d'implication

**TABLEAU 6**

**Test du  $\chi^2$  de Wald sur les différences de moyenne des variables exogènes**

	profil 1	profil 2	profil 3	profil 4	profil 5	$\chi^2$ global	
Implication affective	3,3	4,2	4,8	5,4	4,6	213,8*	4>3>5>2>1
Satisfaction	3,1	4,3	5,3	6,0	4,9	555,8*	4>3>5>2>1
Intention de quitter	3,4	2,4	1,7	1,3	2,1	127,7*	4<3<5<2<1

\* :  $p<0.01$



organisationnelle affective et de satisfaction au travail sont, dans l'ordre, significativement plus élevées dans le profil 4 de bien-être complet que dans le profil 3 de bien-être organisationnel ainsi que dans les profils 5, 2 et 1. L'ordre inverse est observé pour l'intention de quitter.

Finalement, ces résultats suggèrent que l'intérêt de distinguer des profils de bien-être ne se limite pas à regrouper les répondants de manière cohérente. Il tient également dans la précision apportée à l'étude des relations aux variables exogènes.

## Discussion

L'objet de cet article était d'affiner la compréhension du bien-être au travail au travers de l'identification de profils et de préciser les liens que chacun d'entre eux entretient avec des variables exogènes positives et négatives. Cette solution méthodologique conduit à distinguer cinq profils de bien-être. Nos résultats révèlent également que l'appartenance des répondants à chacun d'entre eux n'est pas déterminée par leurs caractéristiques d'âge (à l'exception du profil 1), d'ancienneté et de genre. Compte tenu du dispositif méthodologique adopté, il n'est pas possible de statuer au sujet de cet effet de l'âge sur la probabilité d'appartenance au profil de bien-être « déficitaire ». Seule une étude longitudinale pourrait fournir une explication à cette hypothèse d'une érosion de toutes les dimensions du bien-être au travail au fil du vieillissement. Pour le reste, tous les participants à l'enquête, dont une forte proportion sont cadres de divers niveaux, ont finalement les mêmes possibilités d'appartenir à l'un ou l'autre des profils. Chacun des profils identifiés entretient à l'inverse une relation spécifique aux attitudes positives que constituent l'implication et la satisfaction, mais aussi à l'intention négative de départ.

Finalement, l'approche par profil est complémentaire de celle centrée sur les variables : elle permet, en effet, de formuler des recommandations managériales plus précises. Elle contribue à justifier les politiques incitatives au bien-être au travail par l'éclairage original apporté aux liens entretenus avec les variables exogènes.

## Implications managériales

Compte tenu des associations du profil 4 — bien-être « complet » — aux variables exogènes, le développement de cet affect particulier constitue un objectif managérial profitable, tant au salarié qu'à l'organisation. Les personnes qui relèvent de ce profil peuvent probablement être assimilés à des « *happy workers* » (Cropanzano et Wright, 2001). Ce type de bien-être dérive d'un contexte social particulièrement favorable : la relation au manager est en premier lieu appréciée (dimension 3 de l'EPBET). La capacité de l'organisation à

prendre en considération l'individu dans son rôle de salarié, mais également en tant qu'être social à part entière, c'est-à-dire à régler les tensions entre les exigences temporelles professionnelles et privées (dimension 4), n'y est pas étrangère non plus. Il en va de même de la qualité des relations entre collègues (dimension 2) qu'elle sait entretenir et des réponses qu'elle sait apporter aux attentes de bonnes conditions matérielles de travail (dimension 1). Le très faible effectif de ce profil dans notre échantillon laisse à penser qu'une marge de progrès importante existe dans les entreprises. Pour cela, les actions managériales ont intérêt à être différenciées selon le profil de bien-être auquel les autres individus appartiennent.

Ceux relevant du premier profil 1 — bien-être « déficitaire » — requièrent les efforts les plus conséquents. Une intervention sur les dimensions à la fois hédoniques et eudémoniques est, en effet, requise. Ce profil regroupe des personnes qui ne paraissent pas s'épanouir dans leur activité ni y trouver de plaisir compte tenu des conditions sociales (dimensions 2, 3 et 4) et matérielles (dimension 1) qui leur sont offertes. Elles ont tendance à se désengager de leur organisation et à chercher à l'extérieur de nouvelles opportunités professionnelles en exprimant une forte intention de quitter. Cet état d'esprit s'accompagne de relations distantes avec le manager. Compte tenu de la surreprésentation statistiquement significative de personnels avancés en âge dans ce profil, une évolution vers le profil 4 pourrait passer par la mise en place de mesures plus particulièrement adaptées à l'emploi des seniors. À défaut, ces salariés sont susceptibles de basculer dans une spirale négative. L'enjeu étant lourd de conséquences, ce profil doit être considéré de manière prioritaire.

Les individus appartenant au profil 2 — bien-être « de référence » — sont, pour leur part, les plus nombreux. Une nouvelle fois, un travail sur les quatre dimensions du bien-être peut être préconisé. L'effort à consentir semble toutefois plus modeste que pour les salariés du profil précédent. De manière à susciter un sentiment de réciprocité (Gouldner, 1960) synonyme d'implication et de loyauté, il pourrait débiter par un soutien organisationnel incarné par le manager (dimension 3 de l'EPBET). L'objectif est d'induire un sentiment de valorisation des contributions individuelles et de prise en compte du bien-être personnel (Eisenberger *et al.*, 2002 : 565).

Les actions recommandées pour le profil 3 — bien-être « organisationnel » — pourraient relever en priorité de la dynamique de groupe (Anzieu et Martin, 1979), du *team building* (Tannenbaum *et al.*, 1992) et de la socialisation organisationnelle (Ashforth et Saks, 1996). Par rapport à leurs collègues exprimant un bien-être « complet » (P4), les individus du profil 3 se distinguent, en effet, par une perception beaucoup plus nuancée des relations entre collègues et, plus accessoirement, au manager. Ces perceptions peuvent révéler une marginalisa-

tion personnelle dans le collectif de travail ou, plus généralement, des relations sociales jugées trop distantes. Dans les deux cas, la faible qualité perçue des liens sociaux rejaillit négativement sur l'implication organisationnelle affective et l'intention de quitter. À elles seules, la qualité des conditions de travail (dimension 1) et la compatibilité des temps sociaux (dimension 4) ne parviennent pas à compenser ce déficit de sentiment d'appartenance. En ce sens, les individus du profil 3 s'opposent à ceux du dernier profil qualifié de bien-être « social » (P5).

Ce dernier révèle l'existence d'un puissant réseau social. Dotés d'une intelligence relationnelle, les individus qui le composent savent développer des relations d'entraide et de solidarité qui pourraient expliquer leur faible propension à vouloir quitter l'organisation malgré des conditions matérielles de travail moyennement appréciées. Les scores exprimés sur les trois autres dimensions du bien-être sont, en effet, proches de la moyenne de l'échantillon. Les préconisations d'actions renvoient donc en priorité à une amélioration de l'environnement physique de travail, de la relation aux temps et au manager.

Au total, le bien-être au travail constitue à l'évidence un phénomène trop complexe pour pouvoir être envisagé uniformément à partir d'un score moyen. L'intérêt managérial de l'approche centrée sur les personnes tient d'abord à ceci : sa capacité à identifier des priorités d'action à partir de la manière dont le bien-être est vécu, non seulement en termes d'intensité, mais aussi qualitativement. Même si l'approche centrée sur les variables peut elle aussi être mobilisée pour obtenir une première estimation des relations aux variables exogènes, l'identification de profils apporte un niveau de précision supplémentaire. Elle enrichit la réflexion quant au fonctionnement du bien-être au travail et apporte des arguments justifiant ces politiques incitatives.

## **Retombées théoriques et pistes de recherche**

L'existence empirique d'un profil de bien-être de forte intensité (P4) et l'absence d'un profil « paradoxal » — i.e. composé à la fois de dimensions supérieures à la moyenne pour certaines d'entre elles et inférieures pour d'autres — révèlent que les dimensions constitutives du concept ne sont pas concurrentes entre elles. Elles ne semblent pas gouvernées par un jeu de compensations. Ainsi, le renoncement à la croissance et à la reconnaissance personnelle (relation au manager) n'induit pas mécaniquement une augmentation du bien-être par la résolution des conflits de temporalité (relation au temps). De la même manière, la dégradation de la relation avec le manager n'implique pas forcément des rapports aux collègues de meilleure qualité. Dans le sens inverse, l'établissement d'une relation « apaisée » avec la hiérarchie ne semble pas forcément transformer le regard porté sur l'environnement physique de travail. Les dimensions hédoniques et eudémoniques du bien-être s'avèrent au total compatibles entre elles.

Les associations observées avec les variables exogènes confirment l'intérêt humaniste, mais aussi économique des recherches dédiées au bien-être au travail. Au-delà des incidences individuelles, les études révélant les impacts organisationnels de l'implication, de la satisfaction au travail et de la fidélité (entendue au sens de faible intention de quitter) sont, en effet, nombreuses.

Enfin, l'analyse en profils latents fournit des repères précieux pour les recherches ultérieures dédiées au bien-être au travail. Ces cinq profils pourront, d'ailleurs, être utilisés à l'avenir dans le cadre de recherches hypothético-déductives pour tester leurs effets respectifs sur de nouvelles variables, telles que les comportements extra-rôles (Podsakoff *et al.*, 2000) et, plus largement, la performance au travail. Le nombre de cinq profils mis au jour ici permettra aux chercheurs de tester avec confiance des modèles complets incluant le bien-être au travail. Il leur permettra, à cette occasion, de profiter des apports de la méthode centrée sur les personnes, c'est-à-dire de ne pas prendre le risque d'une sous-estimation des liens induite par la prise en compte du score moyen de l'échantillon étudié.

Toutefois, notre recherche présente plusieurs limites qui constituent autant d'avenues de recherche potentiellement fructueuses. En premier lieu, nos données ne nous permettent pas de statuer sur l'explication qui doit être donnée à l'existence empirique de ces profils. Des tests d'interaction entre les dimensions du bien-être au travail seraient pour cela nécessaires. Si elles ne paraissent pas animées par un jeu de compensations, la nature même de ces relations reste à être identifiée. Existe-t-il entre elles des effets de synergie sous forme d'amplification, de modération ou de médiation ? Dans la même logique, de nouvelles recherches sont nécessaires pour identifier les antécédents de ces profils. À ce sujet, d'autres caractéristiques personnelles, sociodémographiques ou contextuelles devraient être examinées. Notre recherche constitue en ce sens une heuristique. Par ailleurs, une limite est à déplorer au niveau de la composition de notre échantillon qui ne peut prétendre à la représentativité de la population active de la France. Les travailleurs y sont effectivement trop faiblement représentés au regard des cadres de premier niveau et plus. Il ne peut pas être a priori exclu que cette caractéristique influence les résultats obtenus. Internet étant accessible partout dans le monde rien ne permet, en outre, d'assurer que tous les participants à l'enquête sont français. Dans la même logique, il serait bienvenu de mettre à l'épreuve les qualités métriques de l'échelle de mesure en dehors de la France, de manière à pouvoir ensuite tester la stabilité des profils de bien-être en dehors des frontières de ce pays.

## Note

- 1 Des résultats plus détaillés, notamment les programmes utilisés et le graphique en coude pour chaque indice, peuvent être demandé aux auteurs.

## Bibliographie

- Allen, Natalie J. et John P. Meyer. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anzieu, Daniel et Jean-Yves Martin. 1979. *La dynamique des groupes restreints*. Paris : PUF.
- Ashforth, Balke. E. et Allan. M. Saks. 1996. "Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment". *Academy of Management Journal*, 39 (1), 149-178.
- Bakker, Arnold. B. et Wilmar. B. Schaufeli. 2008. "Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations". *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Biétry, Franck et Jordane Creusier. 2013. « Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET) ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 87 (1), 23-41.
- Bradburn, Norman. M. 1969. *The Structure of Psychological Well-being*. Chicago: Aldine.
- Brislin, Richard. W. 1986. "The Wording and Translation of Research Instrument". *Fields Methods in Cross-Cultural Research*. W.W., Lonner et J., Berry, dir. Beverly Hill, CA: Sage. 137-164.
- Cameron, Kim. S., Jane. E. Dutton et Robert. E. Quinn 2003. "Foundations of Positive Organizational Scholarship". *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. K.S., Cameron, J.E., Dutton et R.E., Quinn, dir. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inch, 3-13.
- Carson, Jennifer et Julian Barling. 2009. "Work and Well-being". *The Sage Handbook of Organizational Behavior*. S.R., Clegg et C.L., Cooper, dir. California: Thousand Oaks, 675-692.
- Cotton, Peter et Peter. M. Hart. 2003. "Occupational Well-being and Performance: A Review of Organizational Health Research". *Australian Psychologist*, 38 (2), 118-127.
- Cropanzano, Russel et Thomas. A. Wright. 2001. "When a "Happy" Worker is Really a "Productive" Worker. A Review and Further Refinement of the Happy-Productive Worker Thesis". *Consulting Psychology Journal: Practice and research*, 53 (3), 182-199.
- Daniels, Kevin. 2000. "Measures of Five Aspects of Affective Well-being at Work". *Human Relations*, 53 (1), 275-294.
- Danna, Karen et Ricky. W. Griffin. 1999. "Health and Well-being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature". *Journal of Management*, 25 (3), 357-384.
- Diener, Ed. 1994. "Assessing Subjective Well-being: Progress and Opportunities". *Social Indicators Research*, 31 (2), 103-157.
- Diener, Ed. 2000. "Subjective Well-being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index". *American Psychologist*, 55 (1), 34-43.
- Dutton, Jane. E. et Mary. A. Glynn. 2009. "Positive Organizational Scholarship". *The Sage Handbook of Organizational Behavior*. S.R. Clegg et C.L. Cooper, dir. California: Thousand Oaks, 693-711.

- Eisenberger, Robert, Florence, Stinglhamber, Christian, Vandenberghe, Ivan. L. Sucharski, Linda, Rhoades. 2002. "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employees' Retention". *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.
- Fineman, Stephen. 2006. "On Being Positive: Concerns and Counterpoints". *Academy of Management Review*, 31 (2), 270-291.
- Frederickson, Barbara. L. 2003. "Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations". *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. K.S., Cameron, J.E., Dutton et R.E., Quinn, dir. San Francisco: Berrett-Koehler, 163-175.
- Gable, Shelly. L. et Jonathan, Haidt. 2005. "What (and Why) is Positive Psychology?". *Review of General Psychology*, 9 (2), 103-110.
- Gilbert, Mickael. H., Véronique Dagenais-Desmarais et André Savoie. 2011. « Validation d'une mesure de santé psychologique au travail ». *Revue européenne de psychologie appliquée*, 61 (4), 195-203.
- Gouldner, Alvin. W. 1960. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement". *American Sociological Review* 25 (2), 161-178.
- Harter, James. K., Frank. L. Schmidt et Corey. L.M. Keyes. 2003 "Well-being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes". *Flourishing: The positive person and the good life*. C.L.M., Keyes et J., Haidt, dir. American Psychological Association, 205-224.
- Herzberg, Frederick. 1971. *Work and the Nature of Man*. London: Staples Press.
- Keyes, Corey. L.M. 2007. "Promoting and Protecting Mental Health as Flourishing: A Complementary Strategy for Improving National Mental Health". *American Psychologist*, 62 (2), 95-108.
- Keyes, Corey. L.M., Carol. D. Ryff et Dov Shmotkin, D. 2002. "Optimizing Well-being: The Empirical Encounter of two Traditions". *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (6), 1007-1022.
- Kiziah, John. E. 2003. *Job Satisfaction vs Work Fulfillment. Exploring Positive Experience at Work*. Virginia: Virginia Commonwealth University.
- Lee, Kibeom et Natalie. J. Allen. 2002. "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions". *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 131-142.
- Locke, Edwin. A. 1976. "The Nature and Causes of Job Satisfaction". *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. M.D. Dunette, dir, Chicago, Rand McNally, 1297-1349.
- Lubke, Gitta et Bengt. O. Muthén. 2007. "Performance of Factor Mixture Models as a Function of Model Size, Covariate Effects, and Class-Specific Parameters". *Structural Equation Modeling*, 14 (1), 26-47.
- Luthans, Fred. 2002. "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 695-706.
- Lyubomirsky, Sonja, Laura King et Ed Diener. 2005. "The Benefits of Frequent Positive Affects: Does Happiness Lead to Success?". *Psychological Bulletin*, 131: 803-855.
- Massé, Raymond, Caroline Poulin, Clément Dassa, Jean Lambert, Sylvie Bélair et Alex Battaglini. 1998. « Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'ÉMMBEP ». *Revue canadienne de santé publique*, 89 (5), 352-357.

- McGregor, Ian et Brian. R. Little. 1998. "Personal Projects, Happiness, and Meaning: On Doing Well and Being Yourself". *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (2), 494-512.
- McMahan, Ethan. A. et David Estes. 2011. "Measuring Lay Conceptions of Well-being: The Beliefs about Well-being Scale". *Journal of Happiness Studies*. 12 (2), 267-287.
- Meyer, John. P. et Lynne Herscovitch. 2001. "Commitment in the Workplace. Toward a General Model". *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Meyer, John. P. et Elyse. R. Maltin. 2010. "Employee Commitment and Well-being: A Critical Review, Theoretical Framework and Research Agenda". *Journal of Vocational Behavior*, 77, 323-337.
- Meyer, John. P., Laura. J. Stanley et Robert. J. Vandenberg. 2013. "A Person-Centered Approach to the Study of Commitment". *Human Resource Management Review*, 23 (2), 190-202.
- Mobley, William. H., Rodger. W. Griffeth, R.W., Herbert. H. Hand et B.M Meglino. 1979. "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process". *Psychological Bulletin*, 86 (3), 493-522.
- Morin, Alexandre. J.S., Julien Morizot, Jean-Sébastien Boudrias et Isabelle Madore. 2011. "A Multifocal Person-Centered Perspective on Workplace Affective Commitment: A Latent Profile/Factor Mixture Analysis". *Organizational Research Methods*, 14 (1), 58-90.
- Muthén, Bengt. O. 2002. "Beyond SEM: General Latent Variable Modeling". *Behaviormetrika*, 29 (1), 81-117.
- Paillé, Pascal. 2006. « Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait ». *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 56, 139-149.
- Podsakoff, Philip. M., Scott MacKenzie, Julie. B. Paine et Daniel. G. Bachrach. 2000. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Roussel, Patrice. 1996. *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Ed. Economica, Paris.
- Roussel, Patrice, François Durrieu, Eric Campoy et Assaâd El Akremi. 2002. *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et Applications en gestion*. Paris : Editions Economica.
- Ryff, Carol. D. . 1989. "Happiness is Everything, or is it? Explorations on the Meaning of Psychological Well-being". *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (6), 1069-1081.
- Ryff, Carol. D. et Corey. L.M. Keyes. 1995. "The Structure of Psychological Well-being Revisited". *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (4), 719-727.
- Ryff, Carol. D. et Burton Singer. 1998. "The Contours of Positive Human Health". *Psychological Inquiry*, 9 (1), 1-28.
- Schneider, Benjamin, Paul. J. Hanges, D. Brent Smith et Amy. N. Salvaggio. 2003. "Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance?" *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 836-851.
- Seligman, Martin. E.P. et Mihaly Csikszentmihalyi. 2000. "Positive Psychology: An Introduction". *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
- Seligman, Martin. E.P., Tracy. A. Steen, Nansook Park et Christopher Peterson 2005. "Positive Psychology Progress. Empirical Validation of Interventions". *American Psychologist*, 60 (5), 410-421.

- Speece, Deborah. L. 1994. "Cluster Analysis in Perspective". *Exceptionality*, 5 (1), 31-44.
- Staw, Barry. M. et Sigal. G. Barsade. 1993. "Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-wiser vs. Happier-and-smarter Hypothesis". *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), 304-331.
- Suh, Eunkook, Ed Diener, Shigeiro Oishi et Harry. C. Triandis. 1998. "The Shifting Basis of Life Satisfaction Judgments across Cultures: Emotions versus Norms". *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (2), 482-493.
- Tannenbaum, Scott. I., Rebecca. L. Beard et Eduardo Salas. 1992. "Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments". *Advances in Psychology*, 82: 117-153.
- Wang, Mo et Paul. J. Hanges. 2011. "Latent Class Procedures: Applications to Organizational Research". *Organizational Research Methods*, 14 (1), 24-31.
- Warr, Peter. 1990. "The Measurement of Well-being and Other Aspects of Mental Health". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Waterman, Alan. S. 1993. "Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudemonia) and Hedonic Enjoyment". *Journal of Personality and Social Psychology*, 64 (4), 678-691.
- Watson, David, Lee. A. Clark et Auke Tellegen. 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.
- Weiss, David. J., Rene. V. Dawis, George. W. England. 1967. *Manuel for Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Wright, Thomas. A. 2003. "Positive Organizational Behavior: An Idea Whose Time has Truly Come". *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- Wright, Thomas. A. et Douglas. G. Bonett. 1997. "The Role of Pleasantness and Activation-Based Well-being in Performance Prediction". *Journal of Occupational Health Psychology*, 2 (3), 212-219.
- Wright, Thomas. A. et Barry. M. Staw. 1999. "Affect and Favorable Work Outcomes: Two Longitudinal Tests of the Happy-Productive Worker Thesis". *Journal of Organizational Behavior*, 20 (1), 1-23.

## RÉSUMÉ

### Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils

Bien qu'étant de plus en plus étudié dans le champ des comportements organisationnels positifs, de nombreuses zones d'ombre entourent encore le bien-être au travail. Notre ambition est de montrer l'intérêt de l'appréhender de manière différenciée plutôt qu'au travers d'un score global, afin de décrire les relations qu'il entretient avec des attitudes positives et négatives. Cette approche centrée sur les personnes est rendue possible par la multi dimensionnalité du concept. Cette particularité autorise le regroupement des participants à l'enquête en profils, c'est-à-dire en fonction de la composition des scores exprimés sur chacune des dimensions constitutives du



bien-être. L'analyse en profils latents — *Latent Profiles Analysis* — d'un échantillon de 865 personnes fait apparaître cinq regroupements distincts. Le premier est celui des personnes qui rapportent les plus faibles scores alors que le second est celui des scores voisins de la moyenne de l'échantillon sur les quatre dimensions constitutives du bien-être. Ils sont respectivement nommés profils de bien-être « déficitaire » et de bien-être « de référence ». Le troisième est un segment de population caractérisé par une relation très positive au manager et à l'environnement physique de travail. Ces deux dimensions symbolisent l'organisation, c'est pourquoi nous le nommons profil de bien-être « organisationnel ». Le quatrième est qualifié de bien-être « complet », car aucune dimension constitutive du bien-être ne manque à l'appel. Enfin, le cinquième est un bien-être « social », puisqu'il est d'abord défini par la qualité des relations aux collègues. Sur ces bases empiriques, une régression logistique multinomiale révèle que les relations les plus positives entretenues avec des variables exogènes recherchées, telles que l'implication organisationnelle affective et la satisfaction au travail, concernent d'abord le profil de bien-être au travail « complet », puis, dans l'ordre, les profils trois, cinq, deux et un. L'association à l'intention de quitter est inverse. Ces résultats invitent les managers à différencier leurs pratiques incitatives en fonction du profil auquel les salariés appartiennent. Ils montrent également que les différentes dimensions du bien-être au travail ne sont pas gouvernées par un jeu de compensations entre elles.

MOTS-CLÉS : Bien-être au travail, profils, implication, satisfaction, intention de quitter.

## SUMMARY

### Well-being at Work: Contributions of a Person-centred Study

Despite growing interest in organizational behaviour and, especially, in well-being at work, this concept still lacks clarity. Our aim is to show that it is more informative to study it in a differentiated manner than through a global score, in order to describe its links with positive and negative attitudes. The multidimensionality of well-being at work makes this person-centred approach possible. Thus, people can be clustered in profiles based on the composition of the specific score they gave on each dimension of well-being at work. A latent profiles analysis conducted on a large sample of 865 people reveals five distinct profiles. The first profile includes people who reported the lowest scores of the sample, whereas the second is close to the average of the four dimensions. We named them "lack" well-being and "benchmark" well-being profiles, respectively. Very positive relations with the supervisor and material environment characterize the third profile. These dimensions symbolized the organization. We therefore called it "organizational" well-being profile. We called the fourth one "full" well-being due to the highest positive relations recorded on all dimensions. The last profile is "social" well-being because of the high quality relations with coworkers. Based on these first empirical results, a multinomial logistic regression shows that the most positive links with expected exogenous attitudes, such as affective organizational commitment and satisfaction at

work, involve the "full" profile, then, in order of magnitude, the "organizational," "social," "benchmark" and "lack" profiles. The association with intention to quit is the reverse. These results call for managers to differentiate their encouraging practices based on the well-being at work profile to which employees belong. They also show that the dimensions of the concept are not concurrent.

KEYWORDS: well-being at work, profiles, commitment, satisfaction, turnover intention.

## RESUMEN

### Bienestar en el trabajo: contribuciones de un estudio de perfiles

A pesar del interés creciente en el comportamiento organizacional, el concepto de bienestar en el trabajo comporta aún ciertos aspectos que necesitan mayor esclarecimiento. Nuestro objetivo es mostrar que es preferible estudiar el bienestar en el trabajo de manera diferenciada utilizando un puntaje global, de manera a describir sus relaciones con las actitudes positivas y negativas. El carácter multidimensional de este concepto justifica un enfoque centrado en el individuo. De esta manera, los resultados de los participantes pueden ser agrupadas en perfiles basados en la composición del puntaje específico obtenido por cada dimensión constitutiva del bienestar en el trabajo. Un análisis de los perfiles latentes – *Latent Profiles Analysis* - realizado con una muestra de 865 personas revela cinco perfiles distintos. El primero incluye los participantes con puntajes más bajos, mientras que el segundo representa los participantes con puntajes cercanos al puntaje promedio de las cuatro dimensiones del bienestar. Estos dos agrupamientos son identificados, respectivamente, como el perfil "carente" de bienestar y el perfil de "referencia". El tercer perfil está constituido por las personas que mantienen relaciones muy positivas con el supervisor y con su entorno físico de trabajo. Estas dimensiones simbolizaban la organización; son por ello identificadas como perfiles organizacionales del bienestar. El cuarto perfil es calificado de bienestar "completo" dado los puntajes más elevados de relaciones positivas obtenidos por todas las dimensiones. El último perfil es el de bienestar "social" pues representa los puntajes más elevados de calidad de relaciones con los compañeros de trabajo. A partir de estos primeros resultados, una regresión logística multinomial muestra que los puntajes más elevados de relaciones positivas con las variables exógenas investigadas, tales como la implicación organizacional afectiva y la satisfacción de trabajo, incumben sobre todo el perfil "bienestar completo", y luego, en orden de importancia, los perfiles "organizacional", "social" y "de carencia". La asociación con la intención de dejar el empleo va en el sentido contrario. En el terreno de la gerencia, estos resultados sugieren la necesidad de diferenciar las prácticas incitativas en función del perfil específico de los empleados. Los resultados muestran también que las dimensiones del bienestar en el trabajo no obedecen a una regulación de compensación entre ellas.

PALABRAS CLAVES: bienestar en el trabajo, perfiles, implicación, satisfacción, intención de dejar el empleo.