



Le rôle des ressources du travail quant au bien-être au travail des employés

Par Alice Levasseur, candidate au doctorat, Université Laval
et Louise Clément, DBA, professeure, Université Laval

Septembre 2021 | Article No 3

Résumé

Ce troisième article de vulgarisation vise à identifier et à décrire les types de ressources du travail pouvant favoriser le bien-être au travail des employés. Il fait suite à la présentation du modèle Demandes-Ressources du Travail (D-RT) lors du premier numéro intitulé « Les demandes et les ressources du travail : privilégier un meilleur équilibre » (no 1) et à la présentation des relations unissant les demandes du travail à l'épuisement professionnel lors du deuxième numéro.

Le modèle D-RT est largement utilisé par les chercheurs et les praticiens afin de mieux comprendre et analyser l'organisation du travail des employés, contribuant à encourager de meilleures pratiques de gestion.

Rappelons que le modèle D-RT considère que certaines causes (demandes ou ressources) du travail peuvent favoriser l'épuisement professionnel ou le bien-être des employés. Le modèle D-RT met ainsi en relation les demandes du travail ainsi que les ressources du travail, avec une manifestation négative du travail (l'épuisement professionnel) ou encore, avec une manifestation positive au travail (le bien-être).

Cet article vise spécifiquement à mieux comprendre le rôle et l'importance des ressources du travail avec le bien-être au travail des employés.

Les ressources du travail correspondent aux ressources sociales, aux ressources de l'emploi, aux ressources organisationnelles ainsi qu'aux ressources en lien avec le développement professionnel. Ces ressources peuvent permettre de réduire les effets négatifs des demandes du travail et peuvent également contribuer à favoriser le bien-être au travail des employés.¹

Représentation schématique du modèle D-RT

Figure 1. Juste équilibre entre les demandes et les ressources du travail :

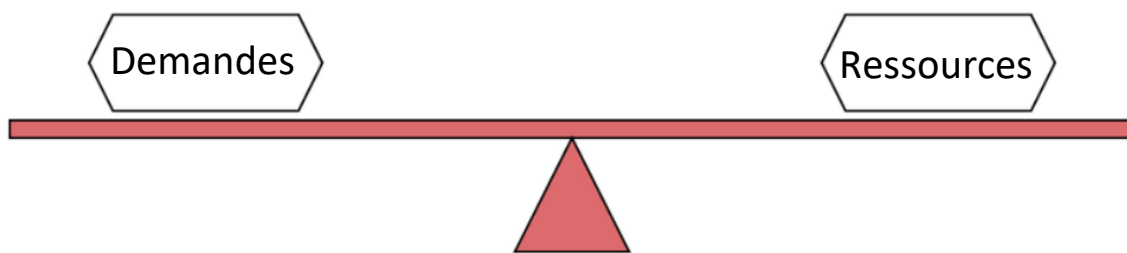
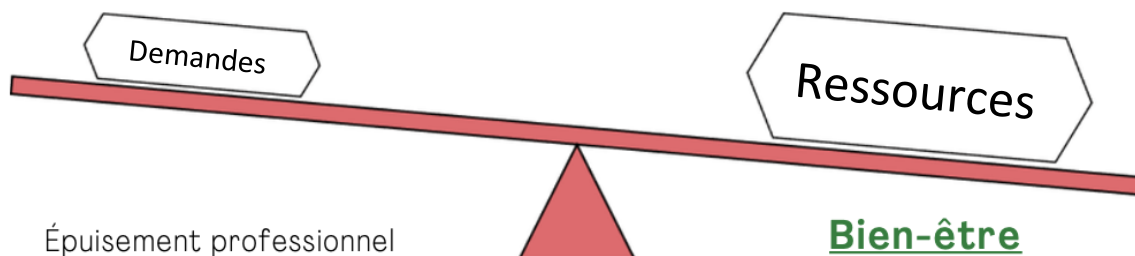


Figure 2. Volume important de ressources offertes et déséquilibre quant aux demandes :



Définition inspirée et adaptée de celle de Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010>.

Tel qu'illustré dans la figure 2, des ressources du travail plus nombreuses ou importantes en comparaison aux demandes du milieu de travail peuvent contribuer à favoriser le développement du bien-être au travail des employés, contrairement à la figure 1 qui illustre un juste équilibre.

Grâce à un chercheur reconnu sur ce thème, nous avons privilégié la classification des différentes ressources du travail en quatre catégories. Le tableau 1 présente non seulement ces quatre catégories de ressources mais également des exemples de ressources pour chacune d'entre elles, des exemples d'énoncés ainsi que leur importance relative face au bien-être des employés selon la recherche scientifique.

TABLEAU 1. TYPES DE RESSOURCES DU TRAVAIL

Catégorie	Exemple de ressource	Exemple d'énoncé	Importance quant au bien-être
Ressources sociales	Soutien social des collègues	Pouvez-vous compter sur vos collègues pour vous aider et vous soutenir en cas de besoin ?	3
	Soutien social de son supérieur hiérarchique	Croyez-vous que votre travail soit reconnu et apprécié par votre supérieur ?	
	Climat social de l'équipe de travail	Vous sentez-vous à l'aise dans votre équipe ?	
	Efficacité de l'équipe de travail	Collaborez-vous efficacement au sein de votre équipe ?	
	Compréhension claire du travail à réaliser	Est-ce suffisamment clair ce que vous devez réaliser dans votre travail ?	
	Réalisation des attentes	Êtes-vous satisfait de la qualité de votre travail selon les attentes exprimées par les autres ?	
	Reconnaissance	Vous sentez-vous apprécié par les personnes avec qui vous travaillez (p. ex., clients, collègues)	
Ressources de l'emploi	Degré de contrôle du travail	Pouvez-vous choisir la manière d'exécuter votre travail ?	1
	Adéquation personne-emploi	Mon travail actuel correspond bien à ce que je peux réaliser	
	Variété de tâches	Effectuez-vous de nombreuses tâches différentes ?	
	Participation à la prise de décisions	Pouvez-vous participer à la prise de décisions concernant des problèmes liés au travail ?	
	Utilisation des compétences	Avez-vous suffisamment d'opportunités au travail afin d'exercer vos compétences ?	
	Disponibilité des outils	J'ai tous les outils nécessaires pour effectuer mon travail correctement (p. ex., matériel, instruments, logiciels)	

1: Importance élevée, 2: Importance moyennement élevée, 3: Importance moyenne, 4: Faible importance
 Adapté de : Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.

TABLEAU 1. TYPES DE RESSOURCES DU TRAVAIL

Catégorie	Exemple de ressource	Exemple d'énoncé	Importance quant au bien-être
Ressources organisationnelles	Communication	Je suis suffisamment informé au sein de mon organisation	2
	Alignement	Mon travail contribue aux objectifs (ou aux résultats) de mon organisation	
	Confiance envers l'organisation	Je fais confiance à la façon dont mon organisation est gérée	
	Justice organisationnelle	À mon avis, les règles et les procédures sont appliquées de manière correcte et équitable	
	Salaire équitable	Je suis correctement payé pour le travail que j'effectue	
	Degré de conformité des valeurs	Mes valeurs personnelles sont alignées avec celles de l'organisation pour laquelle je travaille	
Ressources en lien avec le développement professionnel	Rétroaction sur le rendement	Recevez-vous des commentaires des autres sur la façon dont vous effectuez votre travail ? (p. ex. collègues, clients)	4
	Possibilités d'apprentissage et développement	Dans mon travail, j'apprends toujours de nouvelles choses	
	Perspectives de carrière	Mon travail offre des opportunités de promotion	

1: Importance élevée, 2: Importance moyennement élevée, 3: Importance moyenne, 4: Faible importance
 Adapté de : Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.

Il convient de souligner que les ressources de l'emploi et les ressources organisationnelles sont celles parmi les quatre catégories qui influencent davantage le bien-être au travail des employés (respectivement importance élevée et moyenne).

En somme, il apparaît que la mobilisation de ressources du travail est essentielle dans un cadre de bonnes pratiques de gestion afin de favoriser le bien-être de leurs employés.

Références

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010>.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>