

## Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

### ***JOB CRAFTING* ET ENGAGEMENT AU TRAVAIL, QUELLE RELATION ?**

#### **Auteurs**

---

OLFA ABDELLAH

ÉTUDIANT-CHERCHEUR

INSTITUT SUPÉRIEUR DE GESTION DE TUNIS, UNIVERSITÉ DE TUNIS

LABORATOIRE PRISME (LR18ES24)

EMNA GARA- BACH OUERDIAN

ENSEIGNANT-CHERCHEUR

INSTITUT SUPÉRIEUR DE GESTION DE TUNIS, UNIVERSITÉ DE TUNIS

LABORATOIRE PRISME (LR18ES24)

#### **Résumé**

Malgré les recherches abondantes sur le *job crafting*, peu d'études se sont focalisées sur les aspects négatifs de ce concept. Dans cette étude, le *job crafting* prend les formes suivantes : augmentation des ressources sociales au travail, augmentation des ressources de développement au travail, et diminution des demandes contraignantes au travail. Notre objectif de recherche consiste à examiner les relations directes entre chacune des dimensions du *job crafting* et l'engagement au travail. Particulièrement, nous avons supposé que les deux premières dimensions du *job crafting* sont bénéfiques pour les « *job crafters* », mais que la diminution des demandes contraignantes possède des conséquences néfastes sur le bien-être de ces derniers. En outre, nous avons décidé d'examiner le rôle modérateur du genre sur les relations entre les dimensions du *job crafting* et l'engagement au travail. En adoptant une approche quantitative, nous avons testé notre modèle conceptuel, qui est basé sur la théorie des demandes-ressources au travail, auprès de 163 employés du secteur tertiaire. Les résultats montrent que les hypothèses portant sur les relations directes entre les trois dimensions du *job crafting* et l'engagement au travail sont toutes corroborées. Cependant, les résultats montrent que le genre n'exerce aucun effet modérateur sur de telles relations. En nous basant sur ces résultats, nous allons proposer quelques implications managériales et théoriques. Nous allons également proposer quelques recommandations et voies futures de recherche qui pourraient enrichir davantage les littératures du *job crafting* et de l'engagement au travail.

**Mots clés :** *job crafting*, modèle des demandes-ressources au travail, engagement au travail, genre.

## Introduction

De nos jours, les travailleurs s'attendent à ce que le travail réponde à leurs besoins psychologiques et sociaux en leur offrant des expériences professionnelles positives [Rosso et al. \(2010\)](#). Les recherches montrent que les perceptions de telles expériences sont fortement influencées par la conception des emplois ([Grant, 2007](#); [Hackman et Oldham, 1980](#)). Particulièrement, un emploi qui est bien conçu est capable de procurer aux employés non seulement du sens à leur travail, mais aussi de la motivation, de la satisfaction, et du bien-être; des conséquences qui peuvent éventuellement booster la performance des employés ([Grant, 2007](#); [Hackman et Oldham, 1980](#)). Les organisations ont ainsi intérêt à bien concevoir les emplois, et à les améliorer perpétuellement grâce à des interventions de réajustement d'emplois ([Tims et Bakker, 2010](#)).

Face à des travailleurs d'autant plus diversifiés et exigeants, ces interventions basées sur des approches « *top-down* » et dont le principe est généralement « *one size fits all* », deviennent de plus en plus inefficaces pour répondre aux besoins individuels des employés ([Grant et Parker, 2009](#); [Wrzesniewski et Dutton, 2001](#)), d'où l'émergence des approches « *bottom-up* » de réajustement d'emplois. Parmi ces nouvelles approches qui viennent compléter les initiatives menées par les organisations, on trouve le *job crafting*. Avec le *job crafting*, les employés ne sont plus considérés comme des individus passifs ou réactifs au travail mais plutôt comme des agents proactifs pouvant agir directement sur certains aspects de leurs emplois afin de forger et améliorer eux-mêmes leurs propres expériences professionnelles ([Wrzesniewski et Dutton, 2001](#)). Le *job crafting* est par conséquent considéré intrinsèquement bénéfique pour les « *job crafters* ». Plusieurs études montrent en effet l'impact positif que ce concept a sur diverses conséquences désirables, notamment l'engagement au travail (e.g., [Berg et al., 2008](#); [Vermooten et al., 2019](#)).

Or, en dépit de la croyance commune selon laquelle le *job crafting* est foncièrement bénéfique, certaines études montrent que parfois ce comportement proactif peut générer des effets indésirables inattendus ([Petrou et al., 2012](#); [Tims et al., 2012](#)). De tels effets négatifs semblent découler principalement d'une dimension particulière du *job crafting*, à savoir : la diminution des demandes contraignantes au travail. Dans leur méta-analyse, [Rudolph et al. \(2017\)](#) reprochent aux études antérieures d'avoir négligé ces éventuelles conséquences dysfonctionnelles en choisissant généralement soit d'éliminer cette dimension «problématique» qui consiste à diminuer les demandes contraignantes au travail ; soit d'étudier le *job crafting* en tant que variable composite de second ordre ([Chiu, 2017](#); [Vermooten et al., 2019](#)). Tentant de combler ce gap dans la littérature, nous ambitionnons de faire la lumière sur les conséquences négatives potentielles du *job crafting*, ou du moins certaines de ses dimensions, qui pourraient révéler sa nature à double tranchant. Afin d'éclairer ces relations, nous avons décidé d'examiner le lien entre chacune des dimensions du *job crafting*, selon la conceptualisation de [Tims et al. \(2012\)](#), et l'engagement au travail.

En outre, les résultats contradictoires trouvés dans les recherches antérieures nous mènent à supposer l'existence de facteurs qui modèrent de telles relations. Dans cette étude, nous avons décidé d'examiner le rôle modérateur du genre sur les relations entre les quatre dimensions du *job crafting* et l'engagement au travail. Le choix du genre repose sur les suppositions selon lesquelles l'engagement au travail ainsi que la participation aux différentes formes de *job crafting* diffèrent selon que l'on soit un homme ou une femme ([Banihani et Syed, 2020](#); [van Hooff et van Hooff, 2014](#)).

Ainsi, à la fin de cette étude nous tenterons de répondre à la question suivante : Dans quelle mesure le *job crafting* et l'engagement au travail sont-ils corrélés ? Nous chercherons aussi à vérifier si éventuellement le genre pourrait modérer cette relation.

## 1. Revue de littérature

### 1.1. *Le job crafting*

D'une manière générale, le concept de *job crafting* représente un comportement proactif se manifestant à travers divers changements apportés par les travailleurs aux différents aspects de leurs emplois ([Tims et Bakker, 2010](#); [Wrzesniewski et Dutton, 2001](#)). Depuis sa création, ce concept a été au centre de nombreuses études, qu'elles soient de nature qualitative (e.g., [Berg et al., 2010](#); [Fuller et Unwin, 2017](#)) ou quantitative (e.g., [Bakker et al., 2012](#); [Shin et al., 2020](#)). Les recherches sur le *job crafting* ont donc été abondantes, aboutissant à différentes théorisations, conceptualisations et définitions du concept.

Spécifiquement, deux perspectives théoriques distinctes peuvent être trouvées dans la littérature du *job crafting*, à savoir la « *role-based perspective* » et la « *resource-based perspective* ». La première, dominante parmi les recherches qualitatives, a été présentée en 2001 par les pionniers du *job crafting*, [Wrzesniewski et Dutton \(2001\)](#). La seconde, dominante parmi les recherches quantitatives, a été proposée par [Tims et Bakker \(2010\)](#) et est basée sur le modèle des demandes-ressources au travail ([Bakker et Demerouti, 2007](#); [Demerouti et al., 2001](#)).

Le modèle des demandes-ressources au travail distingue entre deux grandes catégories de caractéristiques de l'emploi, à savoir les demandes et les ressources, et examine leurs conséquences respectives ou combinées sur les individus. D'après les partisans de ce modèle, les demandes au travail font référence aux différents aspects des emplois qui nécessitent des efforts constants (physiques et psychologiques) de la part des employés. Quant aux ressources au travail, ces dernières font référence aux différents aspects qui permettent aux employés d'atteindre leurs objectifs professionnels et/ou de réduire le niveau des demandes ([Bakker et Demerouti, 2007](#); [Demerouti et al., 2001](#)).

Selon la « *Resource-Based Perspective* », le *job crafting* fait donc référence aux changements apportés au niveau des demandes et des ressources du travail. Ces changements sont par ailleurs initiés par les employés dans le but d'améliorer la compatibilité individu-emploi en alignant les caractéristiques de l'emploi aux besoins, capacités et préférences des « *job crafters* » ([Tims et Bakker, 2010](#); [Tims et al., 2012](#)). En outre, [Tims et Bakker \(2010\)](#) stipulent que les employés altèrent le niveau de ces demandes et ressources en les augmentant ou en les diminuant. Particulièrement, selon la conceptualisation de [Tims et al. \(2012\)](#), le *job crafting* prend les formes suivantes : augmentation des ressources sociales, augmentation des ressources structurelles, augmentation des demandes stimulantes et diminution des demandes contraignantes.

L'augmentation des ressources sociales fait référence aux changements apportés à l'environnement social du « *job crafter* ». Cette dimension comprend des activités permettant à l'employé de développer davantage d'interactions avec d'autres personnes au travail (e.g., superviseurs et collègues). À titre d'exemple, le « *job crafter* » peut demander du feedback à son superviseur sur sa performance et demander, le cas échéant, à ce dernier de le coacher. L'augmentation des ressources structurelles comprend, quant à elle, des activités permettant à l'employé d'acquérir de nouvelles compétences qui vont lui être utiles au travail. À titre d'exemple, le « *job crafter* » peut organiser son travail de sorte à disposer de plus d'autonomie en décidant comment faire les choses au travail ou encore participer d'une manière proactive à des formations susceptibles de le développer professionnellement. Étant donné que les

ressources au travail sont exclusivement considérées bénéfiques pour les employés, Tims et ses collègues ([Tims et Bakker, 2010](#); [Tims et al., 2012](#)) estiment que les « *job crafters* » vont uniquement essayer d'augmenter leur niveau.

En ce qui concerne les deux dernières dimensions du *job crafting*, [Tims et al. \(2012\)](#) distinguent entre des demandes bénéfiques appelées « demandes stimulantes » et des demandes nuisibles appelées « demandes contraignantes ». Par conséquent, il est suggéré que les « *job crafters* » vont respectivement essayer d'augmenter le niveau du premier type de demandes et de réduire le niveau du second type. L'augmentation des demandes stimulantes comprend ainsi des activités permettant à l'employé de modifier voire ajouter des tâches afin de rendre son travail plus stimulant. À titre d'exemple, le « *job crafter* » peut offrir son aide de manière proactive à un nouveau projet qu'il juge intéressant et ce, même en l'absence de rétribution additionnelle. La diminution des demandes contraignantes comprend, quant à elle, des activités permettant à l'employé de limiter certaines tâches considérées difficiles. À titre d'exemple, le « *job crafter* » peut organiser son travail de sorte à réduire le nombre de décisions difficiles à prendre ou encore limiter les interactions avec les collègues désagréables.

Malgré l'abondance des conceptualisations du *job crafting*, celle de [Tims et al. \(2012\)](#), sur laquelle nous nous sommes basés, demeure la plus adoptée dans les études quantitatives. En dépit de sa popularité, certains chercheurs (e.g., [Rudolph et al., 2017](#)) estiment que ce construit quadridimensionnel n'est pas forcément homogène et déconseillent donc l'agrégation de ses dimensions. Cette supposition découle du fait que la nature des corrélations trouvées entre le *job crafting* et ses conséquences diffère parfois d'une dimension à une autre. Par exemple, l'étude de [Rudolph et al. \(2017\)](#), qui a examiné le lien entre chaque dimension du *job crafting* et l'intention de quitter, a révélé les résultats suivants : des relations négatives entre l'augmentation des ressources structurelles ainsi que l'augmentation des demandes stimulantes, et l'intention de quitter ; une relation non significative entre l'augmentation des ressources sociales et l'intention de quitter ; et finalement une relation positive entre la diminution des demandes contraignantes et l'intention de quitter.

## **1.2. L'engagement au travail**

L'engagement au travail est considéré comme l'un des concepts les plus importants jamais étudiés dans le domaine de la psychologie organisationnelle ([Vermooten et al., 2019](#)). En effet, en raison de son association au succès organisationnel ([Rich et al., 2010](#)), l'engagement au travail est un grand sujet d'intérêt pour les praticiens et les chercheurs ([Vermooten et al., 2019](#)). L'engagement au travail est également considéré comme un indicateur de bien-être reflétant des niveaux élevés d'enthousiasme, d'énergie et d'identification au travail ([Bakker et al., 2008](#)). Par conséquent, l'engagement au travail est défini comme un état d'esprit positif, relié au travail et caractérisé par la vigueur, le dévouement, et l'absorption ([Schaufeli et al., 2002](#)).

La première caractéristique –la vigueur– décrit la volonté des employés d'investir des efforts dans leur travail ainsi que leur persévérance lorsqu'ils sont confrontés à des obstacles ou à des difficultés. La résilience et les niveaux élevés d'énergie au travail sont également des aspects déterminants de la vigueur. La deuxième caractéristique –le dévouement– est associée à un fort sentiment d'inspiration, d'implication, de fierté, de défi et d'enthousiasme envers le travail. Pour finir, la troisième caractéristique –l'absorption– décrit l'état positif d'un employé lorsqu'il est complètement concentré et même captivé par son travail ([Bakker et al., 2008](#)).

## **1.3. Développement des hypothèses**

Afin de développer nos hypothèses de recherche, nous nous sommes basés sur la littérature du *job crafting*. Pour ce faire, nous avons, dans un premier temps, essayé de prédire la nature des relations directes entre chacune des dimensions du *job crafting* et l'engagement au travail. Dans

un second temps, nous avons essayé de prédire la nature de ces relations sous l'influence du genre, variable modératrice dans notre modèle.

### 1.3.1. La relation directe entre le *job crafting* et l'engagement au travail

Selon [Bakker et Demerouti \(2007\)](#), l'engagement des employés accroit lorsque ces derniers travaillent dans des environnements stimulants et présentant des ressources abondantes. Plus précisément, ces chercheurs estiment que les ressources sociales et structurelles, ainsi que les demandes stimulantes boostent l'engagement des travailleurs de par leurs rôles intrinsèquement et extrinsèquement motivationnels ([Bakker et Demerouti, 2007](#)). En outre, il a été démontré que les ressources et les demandes stimulantes favorisent les attitudes et les émotions positives des individus, telles que la satisfaction, qui sont à leur tour étroitement liées à l'engagement au travail ([Podsakoff et al., 2007](#)).

Par conséquent, plusieurs chercheurs ont supposé que l'engagement au travail augmente avec l'augmentation des ressources sociales et structurelles ainsi qu'avec l'augmentation des demandes stimulantes ; ces dernières étant les trois premières dimensions du *job crafting* (e.g., [Bakker et al., 2012](#); [De Beer et al., 2016](#)). De nombreuses études ont empiriquement soutenu cette supposition (e.g., [De Beer et al., 2016](#); [Dominguez et al., 2018](#); [Tims et al., 2012](#)).

En ce qui concerne la quatrième dimension du *job crafting*, plusieurs chercheurs comme Tims et ses collègues ([Tims et Bakker, 2010](#); [Tims et al., 2012](#)) se sont initialement attendus à ce que la diminution des demandes contraignantes ait aussi une relation positive avec l'engagement au travail. En effet, ce type de demandes est considéré nuisible ([Van den Broeck et al., 2010](#)) et a été associé à des taux plus faibles d'engagement parmi les employés ([Crawford et al., 2010](#)). Le fait de diminuer le niveau de ces demandes devrait par conséquent conduire à une augmentation de l'engagement au travail. Cependant, certaines études ont montré que la relation entre la diminution des demandes contraignantes et l'engagement au travail était négative ([Petrou et al., 2012](#); [Tims et al., 2012](#)).

Afin de clarifier ces résultats non anticipés, [Bakker et al. \(2016\)](#) ont basé leur raisonnement sur le modèle JD-R. Selon la conception originale de ce modèle, seules les ressources sont positivement associées à l'engagement des travailleurs ([Bakker et Demerouti, 2007](#); [Demerouti et al., 2001](#)). Par la suite, il a été démontré que les demandes stimulantes, contrairement aux demandes contraignantes, pouvaient également booster l'engagement des employés ([Langelaan et al., 2006](#)). [Bakker et al. \(2016\)](#) ont donc supposé que la diminution des demandes contraignantes n'avait pas d'impact positif sur l'engagement, vu qu'une telle activité ne permettait aux « *job crafters* » ni d'être stimulés, ni de gagner des ressources. En outre, d'autres chercheurs ([Oerlemans et Bakker, 2013](#)) ont suggéré que la diminution des demandes contraignantes soit en elle-même une activité très épuisante à réaliser, d'où le désengagement des « *job crafters* ».

En nous basant sur ce développement, nous proposons les hypothèses suivantes :

H1(a) : L'augmentation des ressources sociales et l'engagement au travail sont positivement liés.

H1(b) : L'augmentation des ressources structurelles et l'engagement au travail sont positivement liés.

H1(c) : L'augmentation des demandes stimulantes et l'engagement au travail sont positivement liés.

H1(d) : La diminution des demandes contraignantes et l'engagement au travail sont négativement liés.

### 1.3.2. *Le genre en tant que variable modératrice entre le job crafting et l'engagement au travail*

La supposition selon laquelle l'engagement au travail est indépendant du genre a été contestée et infirmée par certains chercheurs (e.g., [Banihani et Syed, 2020](#)). L'étude de ces derniers a démontré qu'à cause des inégalités liées au genre, les hommes étaient plus prédisposés à être engagés dans leur travail que les femmes. En effet, il est suggéré que les structures organisationnelles, les cultures et les attitudes sociétales ont tendance à désavantager les femmes en limitant leurs opportunités à être (plus) engagées au travail ([Banihani et Syed, 2020](#)). À titre d'exemple, les responsabilités familiales qui sont souvent assignées aux femmes, limitent la disponibilité professionnelle de ces dernières, ce qui peut par conséquent négativement affecter leur engagement.

En ce qui concerne le *job crafting* et la question du genre, les recherches restent encore équivoques. Par exemple, l'étude de [Petrou et al. \(2017\)](#) a montré que globalement, les hommes étaient plus susceptibles de s'impliquer dans le *job crafting* que les femmes, tandis que d'autres études ont démontré le contraire ([Rudolph et al., 2017](#); [van Hooff et van Hooff, 2014](#)). Plus particulièrement, les études de [van Hooff et van Hooff \(2014\)](#) et de [Rudolph et al. \(2017\)](#) ont révélé que les formes du *job crafting* que les femmes entreprennent plus que les hommes sont l'augmentation des ressources sociales ou structurelles et l'augmentation des demandes stimulantes. La raison derrière ce résultat peut, entre autres, s'expliquer par le fait que les femmes se trouvent souvent confrontées à des expériences professionnelles moins stimulantes que leurs collègues masculins ([Lyness et Thompson, 2000](#); [Ohlott et al., 1994](#); [Van Velsor et Hughes, 1990](#)). Le *job crafting* représenterait donc pour ces femmes un moyen important leur permettant de progresser dans leurs carrières et d'être plus engagées, en augmentant entre autres les demandes stimulantes ([Rudolph et al., 2017](#)).

Ainsi, d'après ce développement, nous proposons les hypothèses suivantes :

H2(a) : Le genre modère la relation entre l'augmentation des ressources sociales et l'engagement au travail, de manière à ce que cette relation soit plus intense lorsqu'il s'agit des femmes.

H2(b) : Le genre modère la relation entre l'augmentation des ressources structurelles et l'engagement au travail, de manière à ce que cette relation soit plus intense lorsqu'il s'agit des femmes.

H2(c) : Le genre modère la relation entre l'augmentation des demandes stimulantes et l'engagement au travail, de manière à ce que cette relation soit plus intense lorsqu'il s'agit des femmes.

H2(d) : Le genre modère la relation entre la diminution des demandes contraignantes et l'engagement au travail, de manière à ce que cette relation soit plus intense lorsqu'il s'agit des femmes.

## 2. Méthodologie

### 2.1. *Échantillon*

Les données ont été collectées en 2020, grâce à un questionnaire en ligne administré auprès d'employés du secteur tertiaire tunisien (éducation, santé, télécommunications, etc.). Le choix de cette population relativement hétérogène peut se justifier d'abord, par le fait que le modèle JD-R, qui constitue notre cadre théorique, ait été largement validé pour différentes populations

au travail ([Bakker et Demerouti, 2007](#)), notre modèle conceptuel gagnerait donc à être applicable pour un large éventail d'emplois. Ensuite, la crise sanitaire du Covid-19 a profondément chamboulé les emplois, notamment dans le secteur des services où les changements ont affecté aussi bien le lieu de travail que la manière dont le travail est effectué. En Tunisie - où cette étude est menée - de nombreuses industries du secteur des services ont été contraintes, au début de la pandémie, au télétravail en raison des restrictions gouvernementales. Par ailleurs, même lorsque le télétravail n'était pas imposé par le gouvernement, les organisations étaient confrontées à d'autres restrictions concernant leurs lieux de travail (e.g., distanciation sociale, port de masques, etc.). Les employés doivent, ainsi, faire face à de nouveaux défis qui pourraient les inciter à s'engager dans des comportements de *job crafting*.

Nous avons obtenu un total de 163 questionnaires exploitables. L'échantillon de convenance est composé de 33,13% d'hommes et 66,87% de femmes. La majorité des répondants (81,6%) sont âgés de moins de 40 ans (moins de 30 ans : 47,24% ; 31-40 ans : 34,36%) et ont moins de dix ans d'expérience. En ce qui concerne le niveau d'étude, seulement 9,2% des répondants ne détiennent pas de diplôme universitaire contre 33,13% ayant une licence ou une maîtrise et 57,67 % ayant un niveau d'étude élevé (Bac+5 ou plus). Le Tableau 1 montre la répartition de l'échantillon selon l'activité de l'entreprise.

**Tableau 1: Répartition de l'échantillon selon l'activité**

Activité	Fréquence	Pourcentage
Commerce	21	12,88%
Transport	15	9,20%
Activités financières	23	14,11%
Hébergement-restauration	13	7,98%
Immobilier	17	10,43%
Information-communication	38	23,31%
Administration publique	10	6,13%
Enseignement	12	7,36%
Santé	14	8,59%

## 2.2. Mesures

### 2.2.1. Mesure du *job crafting*

Pour mesurer le *job crafting*, notre choix s'est porté sur l'échelle de [Tims et al. \(2012\)](#) et plus particulièrement la version abrégée proposée par [Sora et al. \(2018\)](#). Cette échelle réduite comporte douze items répartis sur les quatre dimensions du *job crafting* : trois items pour l'augmentation des ressources sociales (e.g., « Je demande à mon supérieur de me coacher ») ; trois items pour l'augmentation des ressources structurelles (e.g., « J'essaie d'apprendre de nouvelles choses au travail ») ; trois items pour l'augmentation des demandes stimulantes (e.g., « Quand il n'y a pas grand-chose à faire au travail, je saisis l'occasion pour commencer de nouveaux projets ») et trois items pour la diminution des demandes contraignantes (e.g., « Je fais en sorte que mon travail soit moins intense émotionnellement »). Soulignons que les items traduits en français ont été obtenus moyennant la méthode de 'back-translation'.

### 2.2.2. Mesure de l'engagement au travail

Pour mesurer l'engagement au travail, notre choix s'est porté sur l'échelle UWES (Utrecht Work Engagement Scale) et plus particulièrement la version abrégée UWES-3 récemment validée par [Schaufeli et al. \(2019\)](#). Les trois items de cet instrument de mesure ayant déjà fait l'objet d'une validation en français sont : « Je déborde d'énergie pour mon travail » pour la dimension vigueur ; « Je suis complètement absorbé(e) par mon travail » pour la dimension absorption et « Je suis passionné(e) par mon travail » pour la dimension dévouement.

Précisons que les items du *job crafting* et de l'engagement au travail sont notés sur une échelle de Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Quant à la variable modératrice (le genre) et aux variables de contrôle retenues (l'expérience et les études), elles sont mesurées par des questions dichotomiques et multichotomiques à réponse unique. En effet, le nombre d'années passées dans l'organisation et le plus haut niveau de scolarité atteint ont été intégrés comme des variables de contrôle étant donné qu'ils étaient reliés aussi bien à la variable indépendante que dépendante dans des études antérieures ([Kooij et al., 2017](#); [Tims et al., 2013](#)).

## 3. Résultats

### 3.1. Analyses factorielles

#### 3.1.1. Analyses factorielles exploratoires

Afin de nous assurer de la dimensionnalité du *job crafting*, une analyse en composantes principales a été menée sous SPSS21<sup>1</sup>. Contrairement aux attentes, la solution factorielle de ce construit n'est pas quadridimensionnelle mais plutôt tridimensionnelle comme le montre le Tableau 2<sup>2</sup>. En effet, les items de l'augmentation des ressources structurelles et les items de l'augmentation des demandes stimulantes sont loadés sur le même facteur (F1). Bien qu'il soit inattendu, ce résultat est similaire à celui obtenu par [Peral et Geldenhuys \(2016\)](#). Ces auteurs suggèrent que l'une des raisons de ce résultat réside dans le fait que les répondants ont du mal à percevoir les différences entre ces deux formes de *job crafting* et ne font donc pas de distinction entre elles, dans la mesure où toutes les deux mènent aux mêmes résultats (e.g., développement personnel et bien-être). [Peral et Geldenhuys \(2016, p.10\)](#) expliquent que «les demandes professionnelles stimulantes sont en effet ingénieuses et, en tant que telles, ne peuvent pas nécessairement être considérées comme des exigences professionnelles mais plutôt comme des ressources professionnelles» [Traduction libre]. Par conséquent, ces auteurs ont regroupé ces deux dimensions en une seule qu'ils ont qualifiée de «ressources d'emploi basées sur le développement». Dans notre recherche, cette dimension (appelée augmentation des ressources de développement) présente une bonne cohérence interne ( $\alpha = 0,83$ ).

Les alphas de Cronbach des deux autres dimensions du *job crafting* sont respectivement de 0,62 et de 0,61 pour l'augmentation des ressources sociales et la diminution des demandes contraignantes. Ces valeurs demeurent satisfaisantes ([Hulin et al., 2001](#))<sup>3</sup> et attestent donc d'une cohérence interne acceptable.

---

<sup>1</sup> KMO = 0,795.

<sup>2</sup> Les items JOBCRAFT10 et JOBCRAFT12 ont été éliminés à cause de leurs faibles communalités.

Notons que les sous-hypothèses de H1 et H2 ont été revues à la lumière de ces résultats : (a) augmentation des ressources sociales ; (b) augmentation des ressources de développement et (c) diminution des demandes contraignantes

<sup>3</sup> Un  $\alpha$  de Cronbach est jugé satisfaisant à partir de 0,6.



**Tableau 2: Résultats de l'ACP sur l'échelle du *job crafting***

	Facteur		
	1	2	3
JOBCRAFT9	0,817		
JOBCRAFT1	0,779		
JOBCRAFT5	0,773		
JOBCRAFT8	0,706		
JOBCRAFT4	0,679		
JOBCRAFT3		0,760	
JOBCRAFT11		0,735	
JOBCRAFT7		0,693	
JOBCRAFT2			0,854
JOBCRAFT6			0,802
$\alpha$ Cronbach	0,83	0,62	0,61

### 3.1.2. Analyses factorielles confirmatoires

Avant de tester le modèle structurel, nous avons tenu d'abord à examiner le modèle de mesure ([Anderson et Gerbing, 1988](#)). L'analyse factorielle menée sous SmartPLS 3 ([Ringle et al., 2015](#)) nous a permis de vérifier les qualités psychométriques des instruments de mesure utilisés.

Comme le montre le Tableau 3, toutes les valeurs de la fiabilité composite (CR) dépassent le seuil de 0,7 préconisé par [Hair et al. \(1998\)](#). La consistance interne est donc attestée. Par ailleurs, le Tableau 3 montre que les valeurs de la variance extraite moyenne (AVE) varient de 0,557 (Augmentation des ressources sociales) à 0,717 (Diminution des demandes contraignantes) et dépassent ainsi le seuil de 0,5 ([Hair et al., 1998](#)). La validité convergente est donc attestée.

**Tableau 3 : Qualités psychométriques des échelles de mesure**

Variable	Loading	AVE	CR
<b>Augmentation des ressources de développement</b>			
JOBCRAFT1	0,805		
JOBCRAFT4	0,751		
JOBCRAFT5	0,804	0,598	0,881
JOBCRAFT8	0,676		
JOBCRAFT9	0,820		
<b>Augmentation des ressources sociales</b>			
JOBCRAFT3	0,762		
JOBCRAFT7	0,621	0,557	0,788
JOBCRAFT11	0,839		
<b>Diminution des demandes contraignantes</b>			
JOBCRAFT2	0,795		
JOBCRAFT6	0,896	0,717	0,835
<b>Engagement au travail</b>			
WORKENG1	0,856		
WORKENG2	0,875	0,640	0,840
WORKENG3	0,650		

Quant à la validité discriminante, elle est vérifiée dans la mesure où pour chaque variable, la racine carrée de l'AVE (diagonale du Tableau 4) dépasse les corrélations avec tous les autres construits ([Fornell et Larcker, 1981](#)).

**Tableau 4 : Validité discriminante des construits**

	1	2	3	4	5	6
1. Augmentation des ressources de développement	0,773					
2. Augmentation des ressources sociales	0,418	0,746				
3. Diminution des demandes contraignantes	0,103	0,081	0,847			
4. Engagement au travail	0,582	0,380	-0,110	0,800		
5. Études	0,107	0,042	-0,078	0,147	1,000	
6. Expérience	-0,119	-0,024	-0,141	-0,040	-0,121	1,000

### 3.2. Test des hypothèses

Pour tester nos hypothèses, nous avons utilisé la technique de la modélisation en équations structurelles sous SmartPLS3 ([Ringle et al., 2015](#)). Les résultats sont représentés dans le Tableau 5 et la Figure 1.

**Tableau 5 : Résultats des liens structurels**

	(O)	(M)	É-T	t	p
Augmentation des ressources de développement -> Engagement au travail	0,521	0,515	0,074	7,023	0,000
Augmentation des ressources sociales -> Engagement au travail	0,173	0,184	0,077	2,252	0,024
Diminution des demandes contraignantes -> Engagement au travail	-0,171	-0,163	0,080	2,131	0,033
Études -> Engagement au travail	0,072	0,071	0,065	1,109	0,267
Expérience -> Engagement au travail	0,010	0,015	0,068	0,152	0,879

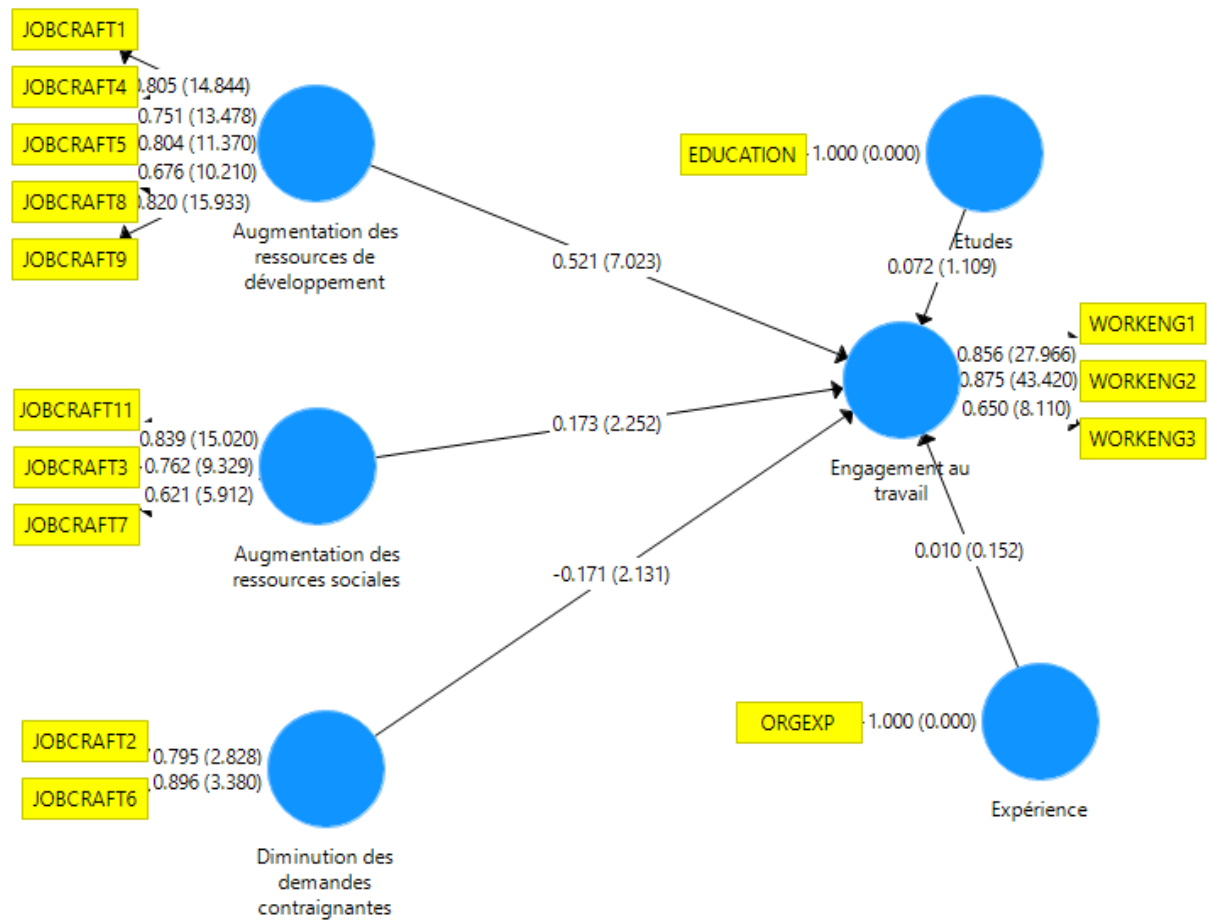


Figure 1 : Le modèle testé sous SmartPLS3

Les résultats montrent qu'il existe un lien positif et significatif entre la première dimension du *job crafting* (l'augmentation des ressources sociales) et l'engagement au travail ( $\beta = 0,173$  ;  $p < 0,05$ ). L'hypothèse 1-a est donc vérifiée.

De même, la deuxième dimension du *job crafting* (l'augmentation des ressources de développement) est positivement et significativement liée à l'engagement au travail ( $\beta = 0,521$  ;  $p < 0,01$ ). L'hypothèse 1-b est donc vérifiée.

Le Tableau 5 montre qu'il existe un lien négatif et statistiquement significatif entre la quatrième dimension du *job crafting* (la diminution des demandes contraignantes) et l'engagement au travail ( $\beta = -0,171$  ;  $p < 0,05$ ). L'hypothèse 1-c est donc vérifiée.

En revanche, les résultats de l'analyse multi-groupes montrent que les différences entre hommes et femmes ne sont pas statistiquement significatives et ce, pour les trois dimensions du *job crafting* (Tableau 6). L'hypothèse 2 n'est donc pas corroborée.

**Tableau 6: Résultats de l'analyse multi-groupes**

	Coefficients des chemins Original (Femmes)	Coefficient des chemins Original (Hommes)	valeur-p (Femmes)	valeur-p (Hommes)	Coefficient des chemins-diff (Femmes - Hommes)	valeur-p (Femmes vs Hommes)
Augmentation des ressources de développement -> Engagement au travail	0,500	0,555	0,000	0,000	-0,055	0,722
Augmentation des ressources sociales -> Engagement au travail	0,148	0,280	0,143	0,018	-0,132	0,426
Diminution des demandes contraignantes -> Engagement au travail	-0,139	-0,238	0,231	0,035	0,099	0,588

#### 4. Discussion

Comme nous l'avons anticipé, nos résultats ont démontré une relation positive entre les deux dimensions du *job crafting* –augmentation des ressources sociales et augmentation des ressources de développement– et l'engagement au travail. Ces résultats sont non seulement similaires à ceux trouvés dans plusieurs autres études empiriques (e.g., [De Beer et al., 2016](#); [Dominguez et al., 2018](#); [Tims et al., 2012](#)) mais aussi conformes au modèle des demandes-ressources au travail ([Demerouti et al., 2001](#)). En effet, vu que selon ce modèle, les ressources et les aspects stimulants du travail boostent l'engagement des employés, l'augmentation de manière proactive de leurs niveaux devrait donc avoir le même impact positif sur cet indicateur de bien-être ([Bakker et al., 2012](#)).

Comme nous l'avons également anticipé, nos résultats ont montré que le *job crafting* peut bel et bien avoir des répercussions négatives sur le bien-être des employés. Rappelons que nombreux sont les auteurs qui considèrent l'engagement au travail comme un indicateur ou une composante du bien-être qui se traduit par des niveaux élevés d'énergie, d'enthousiasme et d'identification au travail ([Rothmann, 2008](#); [Tims et al., 2013](#)). La relation négative trouvée entre la diminution des demandes contraignantes et l'engagement au travail a été démontrée dans d'autres études comme celle de [Tims et al. \(2012\)](#), [Petrou et al. \(2012\)](#), ou encore [Bakker et Oerlemans \(2019\)](#). Bien que l'association négative entre cette dimension du *job crafting* et l'engagement au travail soit paradoxale vu la nature intrinsèquement néfaste des demandes contraignantes, le modèle des demandes-ressources au travail offre néanmoins un soubassement théorique permettant de clarifier un tel résultat. En effet, selon ce modèle, seules les ressources et les demandes stimulantes au travail sont positivement associées à l'engagement des employés ([Bakker et Demerouti, 2007](#); [Langelaan et al., 2006](#)). La diminution des demandes contraignantes n'aurait donc aucun impact positif –direct ou indirect– sur le bien-être des employés vu qu'une telle activité ne contribuerait ni à la stimulation des employés, ni à l'augmentation du niveau de leurs ressources au travail ([Bakker et al., 2016](#)).

Par ailleurs, il a été suggéré par certains chercheurs que la diminution de ces demandes représente une activité très épuisante à réaliser par les « *job crafters* » ([Bakker et Oerlemans, 2019](#)). L'état d'épuisement que cette forme de *job crafting* engendre pourrait donc négativement impacter l'engagement au travail ([Bakker et Oerlemans, 2019](#); [Oerlemans et Bakker, 2013](#)). Aussi, d'après [Bakker et Oerlemans \(2019\)](#), la diminution des demandes contraignantes reflète un comportement de retrait, indiquant systématiquement un manque d'enthousiasme de la part du « *job crafter* », d'où son impact négatif sur l'engagement au

travail. Finalement, l'étude menée par [Tims et al. \(2015\)](#) a révélé que lorsqu'un « *job crafter* » diminue ses demandes contraignantes, cela crée des conflits avec ses collègues. En effet, étant donné que le travail effectué par un employé est généralement dépendant d'autres personnes au sein d'une organisation, [Tims et al. \(2015\)](#) ont supposé et prouvé que les activités de *job crafting* réalisées par un individu ont un fort impact sur les caractéristiques du travail et le bien-être des collègues. Plus précisément, ces chercheurs ont démontré que lorsqu'un « *job crafter* » diminue ses demandes contraignantes, ses collègues perçoivent une plus grande charge de travail et leur bien-être décroît. Ces conséquences engendrent par la suite des situations conflictuelles entre le « *job crafter* » et ses collègues. D'après [Bakker et Oerlemans \(2019\)](#), de tels conflits peuvent aussi expliquer la relation négative trouvée entre cette dimension du *job crafting* et l'engagement au travail.

Concernant les hypothèses de modération, nos résultats ont montré que le genre n'exerçait aucune influence sur les relations entre les dimensions du *job crafting* et l'engagement au travail. Si nous avons supposé le contraire, c'est parce que nous partagions l'idée de certains chercheurs selon laquelle les expériences professionnelles des employés diffèrent à cause des inégalités liées au genre au sein de l'organisation ([Lyness et Thompson, 2000](#)). En effet, il a été suggéré et prouvé empiriquement que les femmes subissent des discriminations significatives relatives à divers aspects au travail tels que le recrutement, les opportunités de développement, et les promotions ([Cleveland et al., 2005](#)). L'étude de [Smith et al. \(2012\)](#) a par ailleurs montré que le plafonnement de verre perçu par certaines femmes avait une influence négative sur leur engagement au travail. Ceci nous a donc amenés à supposer que la relation entre le *job crafting* et l'engagement serait plus intense lorsque les « *job crafters* » sont des femmes. En effet, de tels comportements de *job crafting* pourraient permettre à ces femmes de se créer elles-mêmes des opportunités de développement et par conséquent de s'auto-engager au travail.

Ainsi, l'effet non significatif du genre sur les relations entre les dimensions du *job crafting* et l'engagement au travail pourrait nous informer de l'inexistence de discriminations liées au genre au sein des organisations où nos répondants travaillent. De tels résultats sont donc encourageants vu qu'ils indiquent que les femmes et les hommes sont traités sur des bases professionnelles égales en termes d'allocation des ressources et des demandes de travail. L'étude de [Gati et Perez \(2014\)](#) a dans ce sens démontré que les inégalités liées au genre étaient en baisse dans les environnements de travail. Plusieurs autres études n'ont pareillement pas signalé d'effets significatifs du genre sur les relations entre l'engagement au travail et ses antécédents. Parmi ces études, on trouve celle de [Schaufeli et al. \(2006\)](#) (pour les échantillons français, canadiens et australiens) ou encore celle de [Lee et Eissenstat \(2018\)](#).

## Conclusion

À travers cette étude, nous avons tenté de répondre à notre objectif de recherche qui est d'examiner les relations entre les différentes dimensions du *job crafting* et l'engagement au travail. Cet objectif renvoie à notre désir sous-jacent de mettre en lumière les effets négatifs potentiels découlant de certaines formes du *job crafting*. Nous avons également décidé d'inclure le genre en tant que variable modératrice dans notre modèle. Bien que nos résultats aient infirmé l'hypothèse selon laquelle cet indicateur démographique puisse jouer un rôle modérateur dans de telles relations, nous avons toutefois pu démontrer que le *job crafting* ne représente pas un concept intrinsèquement bénéfique pour les « *job crafters* » comme l'ont supposé certains chercheurs (e.g., [Wrzesniewski et Dutton, 2001](#)). En effet, contrairement aux deux dimensions du *job crafting*, à savoir l'augmentation des ressources sociales et l'augmentation des

ressources de développement, qui étaient positivement liées à l'engagement au travail, la dimension diminution des demandes contraignantes était bel et bien négativement liée à cet indicateur de bien-être. De tels résultats supportent la supposition de [Rudolph et al. \(2017\)](#) qui stipulent que le *job crafting* n'est pas nécessairement un construit homogène.

### **Implications managériales**

Les corrélations positives entre l'augmentation des ressources sociales et de développement et l'engagement au travail soulignent l'importance de tels comportements proactifs sur le bien-être des employés. Étant donné que l'engagement au travail est étroitement et positivement lié à l'efficacité organisationnelle ([Kataria et al., 2012, 2013](#)), les employeurs auraient donc beaucoup à gagner en prônant le *job crafting* parmi leurs employés. Ainsi, nous proposons aux managers de développer des pratiques et des cultures organisationnelles qui stimulent la proactivité des employés concernant le réagencement de leurs emplois. En guise d'exemple, les organisations pourraient encourager les initiatives personnelles des employés en accordant à ces derniers plus de latitude et de liberté dans la façon dont ils effectuent leur travail, en concevant au préalable des emplois flexibles, en ne sanctionnant pas les changements mineurs apportés à certains aspects de leur travail, et en valorisant les initiatives de *job crafting* faisant preuve d'ingéniosité.

Cependant, vu que les formes du *job crafting* ne sont pas toutes bénéfiques, nous estimons que la latitude accordée aux « *job crafters* » par les organisations devrait être modérée. Nous suggérons par conséquent aux managers et aux superviseurs d'être très attentifs à la nature des changements effectués par les employés dans leur travail. Bien que les initiatives visant à augmenter le niveau des ressources et demandes puissent être encouragées, celles visant à diminuer le niveau des demandes –bien qu'elles soient contraignantes– ne doivent pas être tolérées, vu qu'elles sont néfastes pour le bien-être des employés et potentiellement aussi pour l'efficacité organisationnelle. Les managers et les superviseurs doivent donc s'assurer que les modifications découlant du *job crafting* sont en concordance avec les objectifs de l'organisation.

### **Implications théoriques**

En démontrant que le *job crafting*, à travers la diminution des demandes contraignantes, a des répercussions néfastes sur les « *job crafters* », nous contribuons à la littérature de ce concept où très peu de recherches se sont focalisées sur ses aspects négatifs. Aussi, nous estimons que le test de notre modèle dans le contexte tunisien peut également enrichir cette littérature vu que la majorité des études portant sur le *job crafting* sont réalisées dans des contextes occidentaux. Finalement, en examinant le rôle modérateur potentiel du genre, nous contribuons à la littérature de l'engagement au travail où relativement peu de recherches se sont focalisées sur les différences liées au genre.

### **Limites et voies futures de recherches**

Comme toute recherche scientifique, cette étude présente certaines limites qui doivent être prises en considération lors de l'interprétation des résultats. Premièrement, cette étude se base sur une enquête transversale. Nous ne pouvons donc en aucun cas présumer que les relations trouvées entre nos variables sont des relations de causalité mais seulement de corrélation. La deuxième limite concerne le choix de notre population, à savoir les employés du secteur tertiaire, qui est hétérogène. En effet, nous ne pouvons nier qu'une population aussi diversifiée peut conduire à des biais lors des analyses statistiques. Troisièmement, notre recours à un échantillonnage de convenance constitue aussi une limite dans notre recherche vu que cette méthode est la moins fiable pour la création d'un échantillon représentatif. Plusieurs biais peuvent ainsi émaner d'une telle méthode et les résultats peuvent ne pas être généralisables.

([Kothari, 2004](#)). Finalement, le recours à des questionnaires auto-administrés comme seule méthode de collecte des données peut également représenter une limite. En dépit de ses divers avantages, un questionnaire auto-administré pourrait conduire à des variations erronées dans les réponses des participants, ce qui mène à des résultats biaisés.

Au vu de ces limites, nous recommandons aux chercheurs de répliquer cette étude mais en se basant plutôt sur des enquêtes longitudinales, en choisissant des populations moins diversifiées et peu étudiées dans la littérature du *job crafting* comme les travailleurs des centres d'appels, et en ayant recours à des échantillonnages probabilistes et à une triangulation des méthodes de collecte des données. En outre, nous suggérons aux chercheurs de tourner davantage leur attention vers les aspects négatifs du *job crafting* en étudiant par exemple la relation entre ce concept et l'intention de quitter ou encore le stress. En effet, malgré les recommandations de certains chercheurs, il existe aujourd'hui très peu d'études examinant de telles relations. Les recherches futures pourraient par ailleurs examiner le rôle médiateur de l'engagement au travail entre le *job crafting* et l'intention de quitter ou le stress. Finalement, nous invitons les chercheurs à étudier le rôle d'autres variables modératrices qui peuvent influencer les relations entre le *job crafting* et ses conséquences et qui ont peu ou pas encore été examinées, tel que le soutien perçu du superviseur.

## Références bibliographiques

- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological bulletin*, Vol. 103 No. 3, pp. 411-423.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007), "The job demands-resources model: State of the art", *Career development international*, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328.
- Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. (2019), "Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 112, pp. 417-430.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A. & Sanz Vergel, A. I. (2016), "Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement", *Human relations*, Vol. 69 No. 1, pp. 169-189.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008), "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology", *work stress*, Vol. 22 No. 3, pp. 187-200.
- Bakker, A. B., Tims, M. & Derks, D. (2012), "Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement", *Human relations*, Vol. 65 No. 10, pp. 1359-1378.
- Banihani, M. & Syed, J. J. (2020), "Gendered work engagement: Qualitative insights from Jordan", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 31 No. 5, pp. 611-637.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2008), "What is job crafting and why does it matter", *Research in organizational behavior: Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April*, Vol. 15, pp. 2011.
- 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*, Vol. 31 No. 2-3, pp. 158-186.

- Chiu, C.-M. (2017), "IT professionals' turnover intention: the role of job crafting and engagement", in *PACIS*.
- Cleveland, J. N., Vescio, T. K. & Barnes-Farrell, J. L. (2005), "Gender discrimination in organizations", *Discrimination at work: The psychological organizational bases*, pp. 149-176.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010), "Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test", *Journal of applied psychology*, Vol. 95 No. 5, pp. 834-848.
- De Beer, L. T., Tims, M. & Bakker, A. B. (2016), "Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing", *South African Journal of Economic Management Sciences*, Vol. 19 No. 3, pp. 400-412.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001), "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied psychology*, Vol. 86 No. 3, pp. 499-512.
- Dominguez, L. C., Stassen, L., de Grave, W., Sanabria, A., Alfonso, E. & Dolmans, D. (2018), "Taking control: Is job crafting related to the intention to leave surgical training?", *PLoS one*, Vol. 13 No. 6, pp. e0197276.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981), "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics", *Journal of marketing research*, Vol. 18 No. 3, pp. 382-388.
- Fuller, A. & Unwin, L. (2017), "Job crafting and identity in low-grade work: How hospital porters redefine the value of their work and expertise", *Vocations learning*, Vol. 10 No. 3, pp. 307-324.
- Gati, I. & Perez, M. (2014), "Gender differences in career preferences from 1990 to 2010: Gaps reduced but not eliminated", *Journal of counseling psychology*, Vol. 61 No. 1, pp. 63-80.
- Grant, A. M. (2007), "Relational job design and the motivation to make a prosocial difference", *Academy of management review*, Vol. 32 No. 2, pp. 393-417.
- Grant, A. M. & Parker, S. K. (2009), "7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives", *Academy of Management annals*, Vol. 3 No. 1, pp. 317-375.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980), "Work redesign".
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (1998), *Multivariate data analysis*, Prentice hall Upper Saddle River, NJ.
- Hulin, C., Netemeyer, R. & Cudeck, R. (2001), "Can a reliability coefficient be too high?", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 10 No. 1-2, pp. 55-58.
- Kataria, A., Garg, P. & Rastogi, R. (2012), "Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Business Insights Transformation*, Vol. 6 No. 1, pp. 102-113.
- Kataria, A., Garg, P. & Rastogi, R. (2013), "Psychological climate and organizational effectiveness: Role of work engagement", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12 No. 3, pp. 33-46.



- Kooij, D. T., Tims, M. & Akkermans, J. (2017), "The influence of future time perspective on work engagement and job performance: the role of job crafting", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 26 No. 1, pp. 4-15.
- Kothari, C. (2004), *Research methodology: Methods and techniques*, New Age International.
- Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J. P. & Schaufeli, W. B. (2006), "Burnout and work engagement: do individual differences make a difference?", *Personality and Individual Differences*, Vol. 40, pp. 521-532.
- Lee, Y. & Eissenstat, S. J. (2018), "An application of work engagement in the job demands–resources model to career development: Assessing gender differences", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 29 No. 2, pp. 143-161.
- Lyness, K. S. & Thompson, D. E. (2000), "Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route?", *Journal of applied psychology*, Vol. 85 No. 1, pp. 86-101.
- Oerlemans, W. & Bakker, A. B. (2013), "How daily job crafting increases momentary work engagement: A day reconstruction study.", Oral presentation at the 16th conference of the European Association of Work & Organizational Psychology.
- Ohlott, P. J., Ruderman, M. N. & McCauley, C. D. (1994), "Gender differences in managers' developmental job experiences", *Academy of management Journal*, Vol. 37 No. 1, pp. 46-67.
- Peral, S. & Geldenhuys, M. (2016), "The effects of job crafting on subjective well-being amongst South African high school teachers", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 42 No. 1, pp. 1-13.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., 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*, Vol. 33 No. 8, pp. 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*, Vol. 24 No. 1, pp. 62-85.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A. & LePine, M. A. (2007), "Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis", *Journal of applied psychology*, Vol. 92 No. 2, pp. 438-454.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010), "Job engagement: Antecedents and effects on job performance", *Academy of management journal*, Vol. 53 No. 3, pp. 617-635.
- Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, J.-M. (2015), *SmartPLS 3*, Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010), "On the meaning of work: A theoretical integration and review", *Research in organizational behavior*, Vol. 30, pp. 91-127.
- Rothmann, S. (2008), "Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing", *SA journal of industrial psychology*, Vol. 34 No. 3, pp. 11-16.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. & Zacher, H. (2017), "Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 102, pp. 112-138.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006), "The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study", *Educational psychological measurement*, Vol. 66 No. 4, pp. 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002), "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach", *Journal of Happiness studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. (2019), "An ultra-short measure for work engagement: the UWES-3 validation across five countries", *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 35 No. 4, pp. 577-591.
- Shin, Y., Hur, W.-M. & Choi, W.-H. (2020), "Coworker support as a double-edged sword: A moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 31 No. 11, pp. 1417-1438.
- Smith, P., Caputi, P. & Crittenden, N. (2012), "How are women's glass ceiling beliefs related to career success?", *Career Development International*, Vol. 17 No. 5, pp. 458-474.
- Sora, B., Caballer, A. & García-Buades, E. (2018), "Validation of a short form of job crafting scale in a Spanish sample", *The Spanish journal of psychology*, Vol. 21.
- Tims, M. & Bakker, A. B. (2010), "Job crafting: Towards a new model of individual job redesign", *Journal of Industrial Psychology*, Vol. 36 No. 2, pp. 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012), "Development and validation of the job crafting scale", *Journal of vocational behavior*, Vol. 80 No. 1, pp. 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*, Vol. 18 No. 2, pp. 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2015), "Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues?", *Applied Psychology*, Vol. 64 No. 4, pp. 727-753.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. & Vansteenkiste, M. (2010), "Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands-Resources model", *European journal of work organizational psychology*, Vol. 19 No. 6, pp. 735-759.
- van Hooff, M. L. & van Hooff, E. A. (2014), "Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom", *Journal of occupational health psychology*, Vol. 19 No. 3, pp. 348-359.
- Van Velsor, E. & Hughes, M. W. (1990), *Gender Differences in the Development of Managers: How Women Managers Learn from Experience*, ERIC.
- Vermooten, N., Boonzaier, B. & Kidd, M. (2019), "Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 45 No. 1, pp. 1-13.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001), "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work", *Academy of management review*, Vol. 26 No. 2, pp. 179-201.