



**HAL**  
open science

## De l'auto-efficacité au bien-être psychologique au travail des psychologues de l'éducation nationale : quels effets des échanges leader membre ?

Eric Dose, Pascale Desrumaux, Jean-Luc Bernaud, Tony Machado

### ► To cite this version:

Eric Dose, Pascale Desrumaux, Jean-Luc Bernaud, Tony Machado. De l'auto-efficacité au bien-être psychologique au travail des psychologues de l'éducation nationale : quels effets des échanges leader membre ?. *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 2019, *L'Orientation scolaire et professionnelle*, 48 (3), pp.382-415. 10.4000/osp.11249 . hal-03408943

**HAL Id: hal-03408943**

**<https://hal.univ-lille.fr/hal-03408943v1>**

Submitted on 15 Nov 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

---

## De l'auto-efficacité au bien-être psychologique au travail des psychologues de l'éducation nationale : quels effets des échanges leader membre ?

*From self-efficacy to well-being at work of vocational guidance counselors: what effects of leader member exchanges?*

Éric Dose, Pascale Desrumaux, Jean-Luc Bernaud et Tony Machado

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/osp/11249>

DOI : 10.4000/osp.11249

ISSN : 2104-3795

### Éditeur

Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP)

### Édition imprimée

Date de publication : 30 septembre 2019

Pagination : 382-415

ISSN : 0249-6739

### Référence électronique

Éric Dose, Pascale Desrumaux, Jean-Luc Bernaud et Tony Machado, « De l'auto-efficacité au bien-être psychologique au travail des psychologues de l'éducation nationale : quels effets des échanges leader membre ? », *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], 48/3 | 2019, mis en ligne le 30 septembre 2021, consulté le 02 juillet 2021. URL : <http://journals.openedition.org/osp/11249> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/osp.11249>

---

Ce document a été généré automatiquement le 2 juillet 2021.

© Tous droits réservés

---

# De l'auto-efficacité au bien-être psychologique au travail des psychologues de l'éducation nationale : quels effets des échanges leader membre ?

*From self-efficacy to well-being at work of vocational guidance counselors: what effects of leader member exchanges?*

Éric Dose, Pascale Desrumaux, Jean-Luc Bernaud et Tony Machado

---

## Introduction

- 1 La question de savoir ce qui compose et ce qui est source de bien-être interroge les travailleur.euse.s et, de manière sensible, les professionnel.le.s impliqué.e.s dans des métiers relationnels (Guénoles, Bernaud, & Guilbert, 2012). Le métier du conseil a évolué au regard de de nombreuses contraintes (Pouyaud & Cohen-Scali, 2016). En particulier, les professionnel.les de l'accompagnement sont touchés au niveau de leur santé psychologique (horaires de travail des psychologues de l'Éducation nationale (Psy-EN), activités fragmentées...) et de leur accomplissement professionnel (Bernaud, Cohen-Scali, & Guichard, 2007). Exposés régulièrement à de nombreux conflits de rôle (Viviers, 2016), à la dissonance émotionnelle, aux changements institutionnels et sociétaux, les conseiller.ère.s en insertion et en orientation sont sujets à l'épuisement (Machado & Desrumaux, 2015 ; Mullen & Gutierrez, 2016 ; Thompson, Amatea, & Thompson, 2014 ; Wilkerson, 2009). La santé psychologique ne relève cependant pas que d'indicateurs négatifs comme l'épuisement ou la détresse. En effet, certains travaux portant sur des métiers relationnels ont suggéré d'expliquer la santé psychologique, incluant le pôle positif de la santé, en recherchant les facteurs explicatifs individuels, psychosociaux et organisationnels (Boudrias *et al.*, 2011, 2014). Dans cette veine, et pour alimenter une

littérature rare sur le bien-être des conseiller.ère.s, notre étude se centre sur le bien-être des Psy-EN et les facteurs qui permettent son développement.

- 2 Le bien-être peut être conçu, tantôt comme le plaisir de vivre et de travailler, tantôt comme l'actualisation du potentiel humain, et comme composante de la santé. En effet, la santé psychologique ne signifie pas simplement l'absence de mal-être ou de maladie mais la présence d'indicateurs positifs chez le.la travailleur.euse (Keyes, 2005). De nos jours, un certain consensus émerge pour considérer le bien-être comme une composante ou un indicateur de la santé (Keyes, 2007 ; Massé *et al.*, 1998a, b). Le bien-être des salariés est essentiel pour le bon fonctionnement d'une organisation. En effet, un.e travailleur.euse présentant un niveau élevé de bien-être psychologique serait plus satisfait.e (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002) et aurait moins de problèmes de santé physique (Keyes, 2007). Le bien-être augmenterait la performance (Cropanzano & Wright, 1999 ; Wright, Cropanzano, Denney, & Moline, 2002), la productivité organisationnelle (Harter *et al.*, 2002), les comportements prosociaux (Lee & Allen, 2002 ; Martela & Ryan, 2016) et la satisfaction de la clientèle (Schneider, Hanges, Smith, & Salvaggio, 2003) et serait lié au succès objectif et subjectif de carrière (Dose, Desrumaux, Sovet, & De Bosscher, 2018).
- 3 Cette recherche pose la question des facteurs qui favorisent le bien-être au travail chez les Psy-EN. Une première approche reviendrait à penser que l'individu devient le propre acteur de son bonheur et de son bien-être, et s'appuie par exemple sur son sentiment d'efficacité personnelle perçu qui jouerait alors un rôle important. Une deuxième approche reposerait sur l'idée que le bien-être d'une personne reste fondamentalement dépendant de la relation aux autres et à l'organisation dans un rapport d'échanges permettant l'épanouissement. Cette approche s'enrichit par exemple de la théorie de l'échange (Blau, 1964 ; Cropanzano & Mitchell, 2005). La théorie de l'échange social constitue, en effet, une base pour expliquer les relations entre le soutien organisationnel et les échanges membres-leaders avec les comportements et les attitudes des employés comme l'ont mis en évidence Settoon, Bennett et Liden (1996). Explorant les types d'échanges sociaux (contrat psychologique, soutien organisationnel perçu, confiance envers l'organisation et la hiérarchie, LMX), Tekleab et Chiaburu (2011) ont proposé que les échanges avec l'organisation et avec la hiérarchie constituent deux facteurs essentiels du bien-être psychologique (BEP).
- 4 Considérant le rôle clé joué par les soutiens de l'organisation, de la hiérarchie et des collègues, cette étude aura donc pour objet de tester le rôle de ces soutiens dans la relation entre le sentiment d'auto-efficacité perçu (SEP) et le bien-être au travail. Pour aller plus loin dans la recherche des déterminants du bien-être, l'article explore cette question de manière inédite chez les professionnel.les de l'accompagnement en prenant en compte simultanément le SEP, le SOP et le LMX.

## Bien-être : origines, composantes et liens avec le travail

- 5 Les conceptions théoriques sous-jacentes au bien-être psychologique sont fortement liées au développement humain et étendues à la capacité à faire face aux défis de la vie (Ryff & Keyes, 1995 ; Westerhof & Keyes, 2010), ainsi qu'au fait de vivre en accord avec soi-même et ses valeurs. De manière générale, le bien-être psychologique est défini comme une combinaison de plusieurs aspects du fonctionnement psychologique positif qui incluent l'autoacceptation, les relations positives avec autrui, l'autonomie, la

maîtrise de l'environnement, le but de la vie et la croissance personnelle (Ryff & Singer, 2008). Plus spécifiquement, le bien-être psychologique au travail s'appuierait sur deux approches épistémologiques différentes. La première, hédoniste, est fondée sur la notion de plaisir tandis que la seconde, eudémoniste considère le bonheur comme le but de la vie en prenant en compte les motivations à l'atteindre (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012 ; Straume & Vittersø, 2015). Dans la perspective eudémoniste, le bien-être est lié à la motivation et à la recherche d'un fonctionnement optimal (Deci & Ryan, 2000). Ainsi, les mesures du bien-être hédonique (affects) et des aspects sociaux et psychologiques du bien-être eudémonique (fonctionnement individuel et social) seraient nécessaires afin d'appréhender avec justesse les expériences définissant le bien-être au travail (Gilbert, Dagenais-Desmarais & Savoie, 2011 ; Westerhof & Keyes, 2010).

- 6 Dans le cadre de l'approche optimale du BEP (Laguardia & Ryan, 2000), le bien-être psychologique au travail (BEPT) correspond à une expérience individuelle positive où le.la travailleur.euse manifeste le meilleur de soi. Cette expérience positive se forme grâce au soi, aux relations sociales au travail et aux interactions avec son organisation (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012). En comparaison avec le bien-être psychologique, le concept de bien-être psychologique au travail correspond à un construit idoine et distinct du concept de bien-être général (Massé *et al.*, 1998b). Il convient dès lors d'étudier le bien-être au travail non pas comme une ramification ou une sous-catégorie du bien-être, mais bien comme un élément complexe, indépendant et dynamique afin de pouvoir appréhender au mieux l'individu et sa relation au travail.

## Bien-être et sentiment d'efficacité personnelle perçu

- 7 Selon Bandura (1991, p. 257), le sentiment d'efficacité personnelle est « la croyance des individus à propos de leurs capacités à exercer un contrôle sur leur niveau de fonctionnement et sur les événements qui affectent leurs vies ». Le sentiment d'efficacité relève plus des croyances personnelles que des aptitudes réelles des individus (Bandura & Jourden, 1991). Introduisant la notion de résultats dans sa définition, Bandura (2002, p. 12) qualifie ce sentiment, de « croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire les résultats souhaités ». Ce sentiment d'efficacité personnelle est stable dans le temps, en particulier après quelques années de professionnalisation (Schyns & Von Collani, 2002). Il joue un rôle primordial dans la carrière d'un individu. Non seulement, le sentiment d'efficacité personnelle de carrière a une forte influence sur les premiers choix de carrière (Betz & Hackett, 2006) mais il garantit une performance face aux difficultés (Lecomte, 2004). Il stimule l'individu dans l'atteinte de buts élevés et face aux défis. Une méta-analyse récente concernant des échantillons professionnels diversifiés (enseignant.e.s, ingénieur.e.s, infirmier.ère.s, travailleur.euse.s sociaux, conseiller.ère.s, professionnel.le.s Rh) indique des liens entre un faible SEP (général ou spécifique à un contexte professionnel), et l'épuisement (Shoji *et al.*, 2015). Des liens entre SEP général et burnout ont été établis chez les enseignant.e.s, cette relation étant modérée par le stress perçu (Schwarzer & Hallum, 2008). À l'opposé, d'autres travaux montrent que le sentiment d'efficacité personnelle général influence la santé psychique (De Almeida, Carapato, & Petot, 2004), le bien-être affectif (Finkelstein & de Septenville, 2016) et le bien-être psychologique (Schwerdtfeger, Konermann, & Schönhofen, 2008). Le sentiment d'efficacité est par exemple corrélé positivement au bien-être

psychologique (Soysa & Wilcomb, 2015). Partant de ces travaux, nous nous attendons à ce que le SEP soit lié positivement au bien-être psychologique au travail des conseiller.ère.s (hypothèse 1).

## Bien-être et soutiens sociaux et organisationnels

### Bien-être et soutien sociaux des collègues et du leader

- 8 Initialement, trois dimensions du soutien social furent proposées telles que l'intégration sociale, le soutien effectivement promu et le soutien social perçu (Barrera, 1986 ; Streeter & Franklin, 1992). Le concept de soutien social s'enracine dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Transposant la théorie de l'échange social dans les organisations et dans la perspective des relations leader-employé afin de parvenir à un équilibre, chaque partie devrait offrir à l'autre quelque chose que l'autre considère comme ayant de la valeur. De plus, chaque partie pourrait alors considérer l'échange comme juste et équitable. L'évaluation du soutien social passe par la prise en compte de l'importance du réseau social et plus spécifiquement du *système de soutien* (Barrera, 1986). Les types de soutien font référence aux différentes actions entreprises par des tiers pour venir en aide à autrui. Constituant une ressource importante liée au travail, le soutien social au travail comprend alors le soutien des collègues et/ou de la hiérarchie (Karasek & Theorell, 1990). Le soutien des collègues dépend du nombre de collègues et varie selon sa nature (instrumentale, socio-affective). Le soutien des leaders inclut le soutien matériel et technique, la réceptivité du soutien (écoute et attention envers les employés), l'initiative du soutien (autonomie laissée aux employés) et le soutien à l'autorité (respect des règles). Le soutien hiérarchique correspond par exemple à la façon dont le supérieur.e valorise la contribution des travailleur.euse.s (Kottke & Sharafinski, 1988). Les échanges leader-membres (Leader-Member eXchange : LMX) ont fait l'objet de nombreuses études (Dulebohn, Wu, & Liao, 2017). Le LMX représente la mesure de l'étendue de la qualité des relations entre hiérarchie et subordonné.e.s et se focalise sur les relations dyadiques qui se développent entre supérieur.e.s et subordonné.e.s (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). Le soutien managérial perçu est aussi défini comme « les croyances générales des employés concernant la mesure dans laquelle l'organisation apprécie leurs contributions et se soucie de leur bien-être » (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowaet, 1986, p. 501).
- 9 Dans une méta-analyse sur le soutien social, Halbesleben (2006) montre que le soutien social au travail des collègues et de la hiérarchie, considéré comme une ressource, serait lié à l'accomplissement personnel. Bien que des travaux antérieurs basés sur des calculs de modérations aient mis en évidence un rôle modérateur du soutien, les outils plus récents permettant de tester les médiations plaident en faveur d'un rôle de médiateur du soutien social. Par exemple, chez les conseiller.ère.s en insertion, le soutien des collègues et de la hiérarchie joue un rôle médiateur entre les demandes et les exigences émotionnelles, et l'épuisement professionnel (Machado & Desrumaux, 2015). Une autre étude indique que le soutien social médiatise les liens entre des variables personnelles telles que l'extraversion et la santé psychologique en terme de stress (Swickert, Rosentreter, Hittner, & Mushrush, 2002). De même, le soutien social agit comme médiateur entre l'épuisement professionnel et la satisfaction au travail et diminue les effets négatifs de l'épuisement professionnel sur la satisfaction au travail et

la satisfaction avec la vie (Hombrados-Mendieta & Cosano-Rivas, 2013). Une étude de Machado, Desrumaux et Dose (2015) auprès de 342 conseiller.ère.s en insertion professionnelle a indiqué qu'un fort soutien de la hiérarchie et des collègues est en lien avec une diminution de la dissonance, du surinvestissement et des comportements d'addiction au travail. Le soutien social (soutien hiérarchique et soutien des collègues) augmente le bien-être (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000 ; Zacher, Jimmieson, & Bordia, 2014). Concrètement, Sousa-Poza et Sousa-Poza (2000) ont mis en évidence que des relations positives avec les collègues et la hiérarchie, ainsi que l'exercice d'une activité intéressante et pouvant être réalisée de manière autonome, influençaient positivement le bien-être au travail, quel que soit le pays considéré. Dans une étude auprès de 136 travailleur.euse.s sociaux et conseiller.ère.s en insertion (Desrumaux & Bouterfas, 2012), des corrélations significatives ont été trouvées entre les soutiens des collègues, de la hiérarchie et, le bien-être psychologique. Une recherche de Machado, Desrumaux et Vallery (2010) auprès de 246 conseiller.ère.s en missions locales a montré que le bien-être psychologique dépendait du soutien et de l'engagement professionnel. Pris dans leur ensemble, ces travaux (Desrumaux & Bouterfas, 2012 ; Machado *et al.*, 2010 ; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000 ; Zacher *et al.*, 2014) fondent l'hypothèse 2 : le soutien de leader et le soutien de collègues contribuent au bien-être psychologique.

### Bien-être et soutien organisationnel perçu

- 10 S'ancrant à l'origine dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Cropanzano & Mitchell, 2005), le soutien organisationnel (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986) étudie dans quelle mesure le salarié perçoit l'engagement de l'entreprise à son égard. Sur la base de la théorie de l'échange social, les ressources reçues sont d'autant plus valorisées qu'elles émanent d'un choix discrétionnaire et non de circonstances influençant le donneur. Ainsi, les récompenses organisationnelles, les conditions de travail favorables (paie, promotions, enrichissement du travail...) contribuent davantage au SOP si les employés considèrent qu'elles résultent d'actions volontaires et non de contraintes ou de pressions extérieures (syndicats...). Deux facettes du SOP ont été identifiées : une valorisation de la contribution des employés par l'entreprise et une attention élevée de l'entreprise en faveur de leur bien-être (Rhoades & Eisenberger, 2002). Selon la théorie de l'échange social, plus ces deux facettes constitutives du SOP sont satisfaites, plus l'engagement organisationnel du/de la salarié, sa loyauté et son sentiment d'obligation envers l'organisation seront renforcés (Rhoades & Eisenberger, 2002).
- 11 La littérature scientifique évoque différents liens entre le SOP et le soutien de la hiérarchie. Tout d'abord, plus d'une douzaine d'études ont établi des liens positifs entre ces deux variables (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002). Ensuite, certains auteurs considèrent le soutien hiérarchique comme faisant partie du SOP alors que d'autres distinguent ces deux concepts, distinction que nous adopterons pour notre étude. Pour certains auteurs, la perception de soutien du/de la supérieur.e hiérarchique ferait partie du soutien organisationnel perçu. Ainsi, pour Ray et Miller (1992), le/la supérieur.e hiérarchique serait le/la principal.e acteur.trice de la construction de la perception du soutien organisationnel des salariés dans la mesure où ce/cette dernier.ère représente « humainement » l'organisation et parce qu'il/elle entretient une relation privilégiée facilitant l'expression d'un soutien émotionnel. Dans ce prolongement, Thomas et Ganster (1995) distinguent deux types de soutien

organisationnel, à savoir les politiques de soutien à la famille (harmonisation entre la vie de travail et la vie hors travail) et le soutien du/de la supérieur.e hiérarchique (aide privilégiée, aménagements). D'autres travaux distinguent le soutien perçu du/de la supérieur.e et le soutien organisationnel perçu (Eisenberger *et al.*, 2002 ; Rhoades & Eisenberger, 2002 ; Wayne, Shore, & Liden, 1997). Parmi les travaux distinguant le SOP et le soutien de leader, certains appréhendent le soutien du/de la supérieur.e comme un antécédent du SOP (Eisenberger *et al.*, 2002 ; Kurtessis *et al.*, 2015 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Au final, bien qu'ils soient tous deux en lien avec la théorie de l'échange social, le SOP et le soutien de la hiérarchie sont bien distincts d'après les travaux de Tekleab et Chiaburu (2011). Ces auteurs ayant étudié différents types d'échanges sociaux ont trouvé deux facteurs principaux représentant les échanges sociaux que sont les échanges avec l'organisation et les échanges avec la hiérarchie. Cette distinction se traduira concrètement par le choix d'un outil de mesure du SOP et d'un outil de mesure centré sur les échanges entre leader et membre.

- 12 Les soutiens perçus, organisationnel d'une part, et managérial (LMX) d'autre part, influencent fortement l'implication affective, la satisfaction au travail et les émotions positives au travail (Rhoades & Eisenberger, 2002). Le soutien organisationnel perçu est positivement associé au bien-être (Eisenberger & Stinglhamber, 2011 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Dans une étude de Gillet, Berjot, Vallerand, et Amoura (2012), le soutien organisationnel perçu et les comportements de soutien à l'autonomie manifestés par les supérieur.e.s (par exemple le ralliement du/de la supérieur.e aux objectifs des employés par l'encouragement à la prise d'initiatives et de décisions ou alors une écoute des subordonnés) ont eu un impact positif sur le bien-être des salariés via la satisfaction de leurs besoins psychologiques. Par ailleurs, plusieurs études ont montré que le développement du sentiment d'efficacité professionnelle est lié au soutien social (Jaekel, Seiger, Orth, & Wiese, 2012 ; Schyns, 2004). Dans leur ensemble, ces travaux fondent l'hypothèse 3 selon laquelle le SEP sera en lien avec le soutien du leader. Conformément aux travaux sur les liens entre SOP et bien-être (Eisenberger & Stinglhamber, 2011 ; Rhoades & Eisenberger, 2002), nous nous attendons (hypothèse 4) à ce que le SOP soit lié au bien-être au travail. Enfin, partant des travaux indiquant le rôle médiateur des formes de soutien entre différents inducteurs et la santé psychologique (Hombrados-Mendieta & Cosano-Rivas, 2013 ; Swickert *et al.*, 2002), nous nous attendons (hypothèse 5) à ce que les soutiens des collègues et du/de la supérieur.e et le SOP médiatisent l'effet du SEP sur le bien-être psychologique au travail.

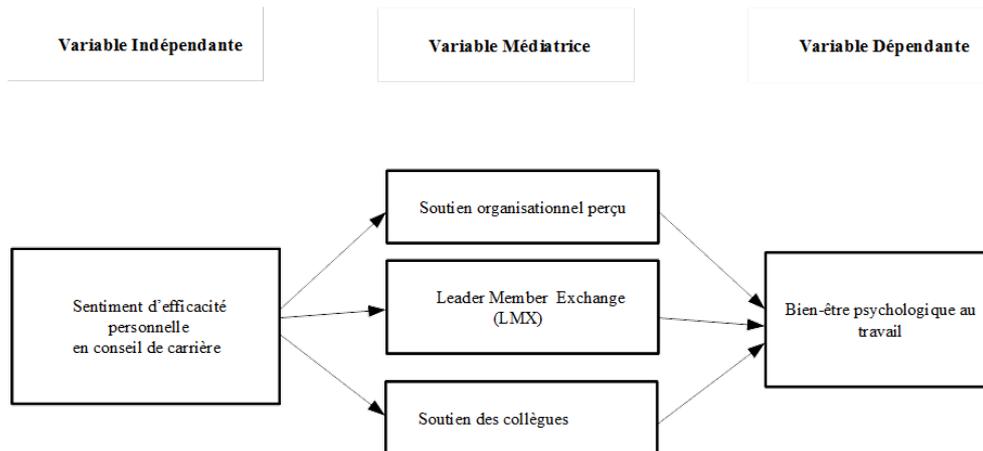
## Objectifs et hypothèses de la recherche

- 13 L'objectif premier de cette recherche est de repérer les facteurs qui contribueraient au développement du bien-être psychologique des conseiller.ère.s. Cette étude cible une population à risque, les professionnel.le.s de l'accompagnement, qui tout comme les acteurs.trices du médical et du social en contact avec des populations en difficulté, sont particulièrement touchés (Bernaud *et al.*, 2007 ; Machado & Desrumaux, 2015 ; Mullen & Gutierrez, 2016 ; Viviers, 2016 ; Wilkerson, 2009). La situation s'est aggravée pour les conseiller.ères en insertion professionnelle accompagnant au quotidien des publics en difficulté, publics très fragilisés par le contexte de crise économique et sociale (Guérolé, Bernaud, & Guilbert, 2012). L'objectif est donc de mesurer comment un inducteur tel que le SEP peut, grâce à l'influence de médiateurs en terme de soutiens

(Figure 1), jouer un rôle protecteur de la santé psychologique en développant le bien-être.

**Figure 1 : Modèle hypothétique : Rôles médiateurs du soutien organisationnel perçu, du LMX et du soutien des collègues dans la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle en conseil de carrière et le bien-être psychologique au travail**

**Hypothetical model: mediating roles of perceived organizational support, LMX and colleague support in the relationship between sense of self-efficacy in career counselling and psychological well-being at work**



- 14 Ainsi, d'une part, l'article vise à compléter des travaux qui ont plus souvent mesuré le pôle négatif de la santé psychologique des conseiller.ère.s. D'autre part, on s'interroge sur les liens entre le bien-être psychologique (très rarement mesuré chez les conseiller.ère.s) au regard de la spécificité de cette population (Dose, 2018) qui interagit non seulement avec l'équipe issue d'un centre d'orientation mais aussi avec plusieurs établissements et a beaucoup d'interlocuteur.trice.s. Un dernier objectif est de tester le rôle indirect du soutien des collègues, de la qualité des échanges leader-membre et du soutien de l'organisation entre le SEP et le bien-être psychologique au travail. Cette étude par questionnaire cherche à vérifier si le SEP influence le bien-être psychologique au travail par l'intermédiaire de différentes formes de soutien.

## Méthode

### Participants et procédure

- 15 L'échantillon se composait de 344 Psy-EN exerçant en France au nord de Paris dont 45 hommes et de 298 femmes âgés en moyenne de 39,34 ans ( $SD = 12,90$ ) avec un âge minimal de 23 ans et un âge maximal de 61 ans. Les participant.e.s vivent seul.e.s pour 17,77 % et en couple pour 82,23 %. Ils.elles ont en majorité suivi une formation en psychologie (84,55 %), en sciences de l'éducation (3,21 %) et en social (2,92 %). Les conseiller.ère.s avaient une expérience professionnelle moyenne de 13 années ( $SD = 10$ ), allant d'un an à vingt-cinq années d'expériences. En outre, 89,21 % des Psy-EN travaillaient à temps plein et 10,79 % à temps partiel. Après avoir obtenu l'autorisation des directeurs ou directrices des centres d'orientation, les participant.e.s étaient contacté.e.s via les institutions (centres d'informations et d'orientations...). Les conseiller.ère.s relevant d'autres champs (Rh, formation, insertion vers l'emploi...) étaient exclu.e.s de l'échantillon. Le questionnaire était autoadministré et rempli par

les participant.e.s en ligne sur la base du volontariat. Un formulaire de consentement éclairé précisait les objectifs du projet, la nature de la participation, la garantie de l'anonymat, le droit de retrait, la gestion de la confidentialité et de la surveillance des données et publications. Il était complété juste avant le remplissage du questionnaire.

## Matériel

- 16 Le questionnaire était constitué de 58 items dont 8 questions factuelles (âge, sexe, type d'établissement, statut professionnel, etc.). Les participant.e.s devaient répondre au moyen d'échelles de type Likert en 7 points, allant de « Fortement en désaccord » à « Fortement en accord » (échelles de BEP, de soutiens sociaux ou organisationnels), ou de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord » (échelle de SEP). Ces consignes différentes permettaient de minimiser l'effet de biais dans les réponses (i.e., effet de halo) conformément aux recommandations de Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff (2000). La consistance interne des dimensions de chaque échelle était évaluée par le coefficient de l'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ). Les traitements ont été réalisés à l'aide du logiciel SPSS « 22.0 ».

### Le bien-être psychologique au travail

- 17 L'échelle de Gilbert *et al.* (2011) mesurait le bien-être psychologique (25 items,  $\alpha = .95$  ; e.g. *J'ai confiance en moi au travail*). Dagenais-Desmarais et Savoie (2012) ont validé cette échelle auprès d'un échantillon de 1 080 travailleur.euse.s incluant des métiers du service. Bien qu'il s'agisse d'un concept multidimensionnel, il est possible de la prendre en compte de manière unidimensionnelle (Dose *et al.*, 2018).
- 18 *Le soutien des collègues*. Il était mesuré au moyen de l'échelle de Karasek *et al.* (1998) (6 items,  $\alpha = .79$  ; e.g. *Les collègues avec qui je travaille s'encouragent mutuellement à travailler ensemble*). Cette échelle a été validée en français par Niedhammer, Chastang, Gendrey, David, et Degioanni (2006).
- 19 *La qualité des échanges leader-membre (Leader Member Exchange dite LMX)*. L'échelle LMX de Graen, Novak et Sommerkamp (1982) était utilisée. Elle avait été initialement validée en langue anglaise par Scandura et Graen (1984) puis par Tekleab & Chiaburu (2011) (7 items,  $\alpha = .92$ , e.g. *Mon supérieur reconnaît mes réalisations et mon potentiel*). Cette échelle a été traduite par Saint-Michel et Wielhorski (2011) qui l'ont validée avec un alpha supérieur à .70.
- 20 *Le soutien organisationnel perçu*. L'échelle d'Eisenberger Cummings, Armeli et Lynch (1997) mesurait le soutien reçu par l'organisation (8 items,  $\alpha = .82$ , e.g. *Mon entreprise/administration est prête à m'aider en cas de problème*). Cette échelle a été traduite en français par Gillet, Fouquereau, Forest, Brunault et Colombat (2012) en suivant le guide de la commission internationale des tests (hambleton, 1993) puis validée par ces auteurs. Des études recourant à des analyses exploratoires et confirmatoires auprès de travailleur.euse.s de différents secteurs ont mis en évidence une forte validité interne et une unidimensionnalité de l'échelle (Rhoades & Eisenberger, 2002).
- 21 *Le sentiment d'efficacité personnelle en conseil de carrière*. La version française de l'échelle d'O'Brien, Heppner et Flores (1997) comprenait initialement 25 items (e.g. *Indiquez votre accord sur votre capacité actuelle à réaliser chacune de ces activités selon l'échelle définie ci-dessous... Aider un(e) bénéficiaire à identifier les obstacles internes et externes qui peuvent gêner*

*l'atteinte de ses buts de carrière*). Afin de valider les différentes échelles du SEP construites initialement à partir d'un échantillon anglophone et de culture américaine une étude complémentaire a été menée. À partir d'un échantillon de 368 salarié.e.s professionnel.les du counseling, divisé aléatoirement en deux afin de mener chacune des analyses sur une seule partie des données, une analyse factorielle exploratoire en axes principaux avec une rotation oblique de type Promax (Steger *et al.*, 2012) puis une analyse confirmatoire ont été réalisées en utilisant les outils de traitements statistiques SPSS et AMOS « 22.0 ». En suivant les recommandations de Hoyle et Panter (1995), l'ajustement des données au modèle a été évalué à l'aide du  $\chi^2$  ainsi que par un ensemble d'indices complémentaires, souvent plus robustes. Nous avons ainsi retenu, en complément du  $\chi^2$  les indices d'ajustement suivant : le GFI (Goodness of Fit), l'AGFI (Adjusted Goodness of Fit), le RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ainsi que les indices de comparaison TLI (Tucker-Lewis Index), NFI (Normed Fit Index), IFI (Incremental Fit Index) et CFI (Comparative Fit Index). Un modèle est jugé acceptable quand la valeur du  $\chi^2$  divisée par le degré de liberté est inférieure à 5 et lorsque les valeurs des indices GFI, AGFI, TLI, NFI, IFI et CFI sont supérieures à 0,90 (Hair, Anderson, Tatham, & Black., 1998). Pour l'indice RMSEA, Jöreskog et Sörbom (1993) considèrent que l'ajustement est acceptable lorsque la valeur est comprise entre 0,05 et 0,08 et est jugé bon pour les valeurs inférieures à 0,05.

- 22 Le modèle final comprenant 12 items révèle des indices acceptables d'ajustement :  $\chi^2(31) = 81,90$ ,  $p < .001$  ;  $\chi^2/df = 2.64$  ; GFI = .95 ; AGFI = .92 ; TLI = .96 ; IFI = .97 ; CFI = .97 ; RMSEA = .07 ; SRMR = .07. Dans ce cadre, l'alpha de Cronbach était de  $\alpha = .88$ .

## Résultats

- 23 Les moyennes, les écart-types et la matrice de corrélation des variables sont présentés dans le Tableau 1. L'analyse des moyennes indique que les scores moyens les plus élevés concernent le soutien des collègues, le LMX, le sentiment d'efficacité personnelle en conseil de carrière ainsi que le bien-être psychologique au travail. La matrice de corrélation, à l'aide du logiciel SPSS « 22.0 », a permis d'étudier de façon préliminaire les liens entre les variables. Sur 10 corrélations, toutes sont significatives et vont dans le sens des relations attendues.

Tableau 1 : Moyennes, écart-types et corrélations  
Table 1 : Means, standard deviations, correlations

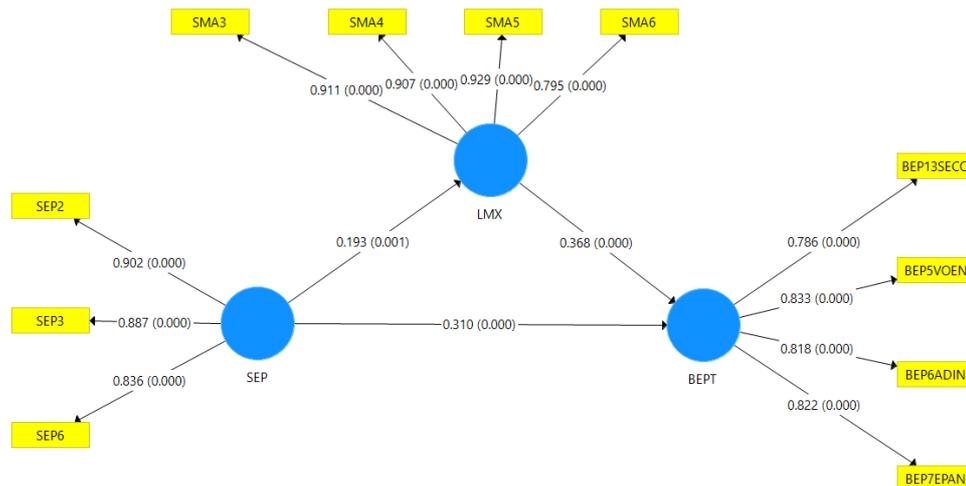
	M	E-T	1	2	3	4	5
1. Soutien organisationnel perçu	3.76	1.04	.79				
2 Soutien des collègues	5.18	.87	.17**	.72			
3 LMX	4.84	1.41	.17**	.40**	.92		
4. Sentiment efficacité personnelle en conseil de carrière	5.41	.90	.11*	.24**	.25**	.90	

5. Bien-être psychologique au travail	5.16	.86	.20**	.47**	.41**	.49**	<b>.94</b>
---------------------------------------	------	-----	-------	-------	-------	-------	------------

Note.  $N = 344$ ,  $M$  = Moyenne,  $ET$  = écart-type ; les coefficients alphas de Cronbach sont en caractères gras sur la diagonale. \*  $p < .05$  ; \*\* $p < .01$

- 24 Pour la modélisation et afin d'estimer plusieurs relations entre les variables et en nous appuyant sur les apports théoriques soulignés dans notre recherche, nous avons choisi la modélisation par équation structurelle Partial Least Square (PLS) qui utilise uniquement les informations nécessaires à l'estimation du modèle. L'ensemble des données lors du traitement statistique a été traité à l'aide du logiciel de modélisation par équations structurelles avec l'approche des moindres carrés partiels (PLS-SEM) SmartPLS, version 3.2.7 (Ringle, Wende, & Becker, 2015). Dans ce cadre, la variable latente est une variable non directement observable et de ce fait non mesurable instantanément mais dont les valeurs peuvent être estimées à partir de données observées (Byrne, 2016 ; Ringle *et al.*, 2015). Pour la relation entre le construit et ses indicateurs, nous avons opté pour le modèle réflexif, du construit vers les indicateurs. Ce critère conceptuel de différenciation des construits permet notamment une interchangeabilité des indicateurs / items sans altérer le domaine conceptuel du construit ainsi que la nécessité de considérer la covariance entre les indicateurs.
- 25 À partir de notre modèle hypothétique final (Figure 1) et dans le cadre modélisation PLS-SEM à l'aide du logiciel SmartPLS, il est nécessaire d'évaluer le modèle de mesure (Esposito-Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010 ; Tenenhaus & Esposito-Vinzi, 2005) puis le modèle structurel. Les indicateurs d'ajustement du modèle ont été le SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), le NFI (Normed Fit Index) ainsi que le  $R^2$ . La valeur du  $R^2$ , comprise entre 0 et 1, représente la proportion de la variation de la réponse qui est expliquée par le modèle. Lorsqu'elle est élevée, cela signifie que le modèle est exhaustif. Ainsi, pour Croutsche (2002), le modèle est significatif si le  $R^2$  est supérieur à .1. Un  $R^2$  (Chin, 1998) de .67 est estimé comme substantiel, .33 comme modéré et .19 comme faible. Bentler (1992) considère que l'ajustement est acceptable lorsque la valeur du NFI est égale ou supérieure à .90. Toutefois, Hooper, Coughan et Mullen (2008) soulignent que des recommandations basses acceptent .80. Pour l'indice SRMR, l'ajustement est considéré acceptable lorsque la valeur est comprise entre 0,05 et 0,08 (Hu & Bentler, 1999), et est jugé bon pour les valeurs inférieures à 0,05 (Jöreskog & Sörbom, 1993).
- 26 Dans le cadre de la modélisation, le modèle théorique initial comprend 5 variables latentes en lien avec le modèle hypothétique (Figure 1) et 58 mesures (variables manifestes). Le modèle initial avec ses 5 variables latentes dont 3 variables latentes en variables médiatrices (SOP, LMX et soutien des collègues) un  $R^2 = .47$  comporte un NFI = .60 qui n'est pas acceptable (Bentler, 1992 ; Hooper & Martin, 2008) et un SRMR = .09. Nous avons amélioré le premier modèle (Sarstedt, Ringle, & Hair, 2017 ; Wold, 1982) avec les méthodes de modélisation des chemins PLS (charges externes, poids externes, le VIF). Le modèle final acceptable comprend les variables latentes du SEP, du LMX et du bien-être psychologique au travail avec des indices d'ajustement :  $R^2 = .28$  considéré comme modéré (Chin, 1998), SRMR = .06 estimé comme acceptable (Hu & Bentler, 1999) et NFI = .89 comme acceptable (Bentler, 1990 ; Hooper *et al.*, 2008).

Figure 2 : Modèle du bien-être psychologique au travail (modèle d'équations structurelles au moyen du logiciel Smart PLS-PM)  
Model of psychological well-being at work (structural equation model using Smart PLS-PM software)



Note. SEP : Sentiment d'efficacité personnelle en conseil de carrière ; BEP : Bien-être psychologique au travail ; SMA : Qualité des échanges Leader-Membre

## Évaluation du modèle de mesure du bien-être psychologique au travail

- 27 Le modèle PLS final du bien-être psychologique au travail (Figure 2) comprend 3 construits latents et 11 mesures (variables manifestes). Les variables manifestes et latentes sont explicitées dans le Tableau 2.

Tableau 2 : Description des variables latentes et manifestes, évaluation du modèle de mesure du bien-être psychologique au travail

Table 2 : Description of latent and manifest variables, evaluation of the model for measuring psychological well-being at work

Construit latent	Variable manifeste	Charges externes	Poids externes	Alpha de Cronbach	Rho de Dillon-Goldstein	AVE $\geq .50$	Fiabilité composite $>.70$
Bien-être psychologique au travail	BEP13SECO	.79	.27	.83	.84	.66	.89
	BEP5VOEN	.83	.34				
	BEP6ADIN	.82	.29				
	BEP7EPAN	.82	.32				

Sentiment d'efficacité personnelle en conseil de carrière	SEP2	.90	.37	.91	.93	.79	.94
	SEP3	.89	.40				
	SEP6	.84	.37				
LMX	SMA3	.91	.33	.85	.85	.77	.85
	SMA4	.91	.29				
	SMA5	.93	.28				
	SMA6	.80	.23				

- 28 Selon la méthode PLS, les alphas de Cronbach et le rho de DillonGoldstein permettent d'évaluer la fiabilité du modèle de mesure. Les valeurs étant toutes supérieures à .07, il est possible de passer à la vérification de l'unidimensionnalité (Tableau 3). L'analyse en composante principale nous permet de voir que les valeurs suivantes de la valeur principale sont toutes inférieures à 1.

Tableau 3 : Vérification de l'unidimensionnalité du modèle du bien-être psychologique au travail  
Table 3 : Verification of the unidimensionality of the model of psychological well-being at work

	1	2	3
1. Bien-être psychologique au travail	1		
2. LMX	.43	1	
3. Sentiment d'efficacité personnelle en conseil de carrière	.38	.19	1

- 29 Enfin, pour valider le modèle final de mesures (Tableau 2), nous avons contrôlé la fiabilité composite de chaque construit. Pour que ce soit satisfaisant, les valeurs doivent être supérieures ou égales à .70 (Nunnally & Bernstein, 1994). La fiabilité composite s'échelonne de .85 à .94. La validité discriminante de chaque construit latent permet d'apprécier si celles-ci sont plus liées à ses indicateurs qu'aux autres variables latentes du modèle au travers de l'AVE (Average Extracted Variance) qui doit être supérieur ou égal à .50 (Fornell & Larcker, 1981), ce qui est le cas pour notre modèle. De plus, dans le Tableau 4, les valeurs se répartissent de .19 à .43 et sont inférieures à .90, ce qui permet d'établir la validité entre deux construits réflexifs par le hTMT (hétérotrait-Monotrait Ratio) (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

Tableau 4 : Validité discriminante des mesures du modèle du bien-être psychologique au travail : Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)  
Table 4 : Discriminatory validity of the measures in the Model of Psychological Well-Being at Work

	1	2	3
1. Bien-être psychologique au travail			
2. LMX	.48		
3. Sentiment d'efficacité personnelle en conseil de carrière	.45	.22	

## Évaluation de la structure du modèle du bien-être psychologique au travail

- 30 En premier lieu, les valeurs de colinéarité des variables latentes (Tableau 5) au travers du facteur d'inflation de la variance (VIF) indiquent qu'il n'existe pas de biais de multi colinéarité pour ce modèle (VIF < 5).

Tableau 5 : Statistiques de colinéarité (VIF interne) des mesures du modèle du bien-être psychologique au travail  
Table 5 : Collinearity statistics (internal VIF) of the model measures of psychological well-being at work

	1	2	3
1. Bien-être psychologique au travail			
2. LMX	1.04		
3. Sentiment d'efficacité personnelle en conseil de carrière	1.04	1.00	

- 31 Le modèle final explicite 28 % du bien-être psychologique au travail avec des indices d'ajustement :  $R^2 = .28$  considéré comme modéré (Chin, 1998), SRMR = .06 estimé comme acceptable (Hu & Bentler, 1999) et NFI = .89 comme acceptable (Bentler, 1992 ; Hooper *et al.*, 2008). Le sentiment d'efficacité personnelle en conseil de carrière ainsi que le LMX sont des inducteurs significatifs du bien-être psychologique au travail (Tableau 6). Le coefficient  $Q^2$  de Stone-Geisser (Stone, 1974 ; Geisser, 1974) permet d'apprécier la qualité de chaque équation structurelle et doit être supérieur à 0. Il est obtenu en utilisant la procédure blindfolding de SmartPLS pour une PLS-SEM. Cette démarche supprime systématiquement les points de données et fournit un pronostic de leurs valeurs d'origine avec une distance d'omission (D) qui est recommandée dans la littérature entre 5 et 12 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Nous avons opté pour une valeur D de 7 préconisée par le logiciel SmartPLS. La pertinence prédictive du modèle au travers du  $Q^2$  pour les différents construits est supérieure à 0 :  $Q^2 = .43$  pour le bien-être psychologique au travail ;  $Q^2 = .60$  pour le LMX et  $Q^2 = .48$  pour le sentiment d'efficacité personnelle en conseil de carrière. Le tableau 6 illustre les résultats des effets totaux, directs et indirects des variables latentes.

Tableau 6 : Résultats finaux du modèle du bien-être psychologique au travail. Effet total, effet direct et effet indirect entre les chemins des variables latentes SEP, LMX et le Bien-Être Psychologique au Travail.

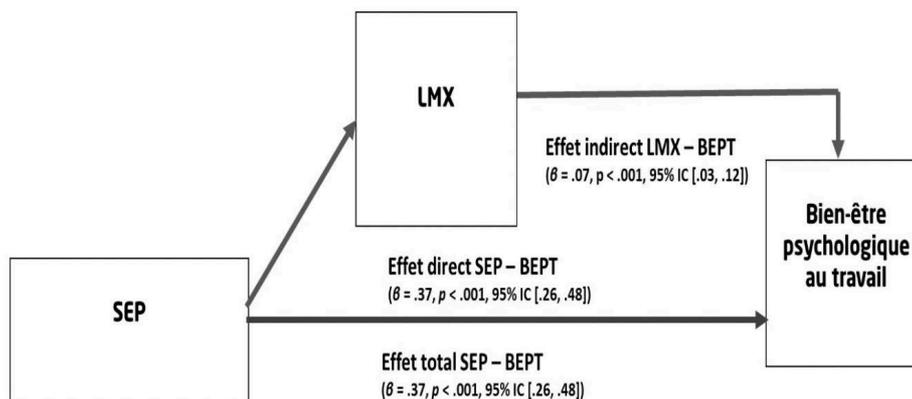
Tableau 6 : Final results of the model of psychological well-being at work. Total effect, direct effect and indirect effect between the paths of the latent variables SEP, LMX and Psychological Well-being at Work.

Chemins entre les variables latentes	Effet total				Effet direct				f <sup>2</sup>	Effet indirect			
	Coef. des chemins	t	p	IC (95%)	Coef. des chemins	t	p	IC (95%)		Coef. des chemins	t	p	IC (95%)
LMX → BEPT	0.37	6.46	.00	.26 / .48	0.37	6.46	.00	.26 / .48	.18	0.07	3.07	0,00	.03 / .12
SEP → BEPT	0.38	6.08	.00	.24 / .50	0.31	4.83	.00	.17 / .43	.13				
SEP → LMX	0.19	3.29	.00	.08 / .31	0.19	3.29	.00	.08 / .31	.04				

Note. SEP : Sentiment d'efficacité personnelle en conseil de carrière ; BEPT : Bien-être psychologique au travail ; LMX : Leader-Member Exchange

- 32 Le LMX ( $\beta = .37, p < .001, 95 \% \text{ IC } [.26, .48]$ ) est significativement relié au bien-être psychologique au travail. Le SEP présente un lien direct significatif avec le bien-être psychologique au travail ( $\beta = .31, p < .001, 95 \% \text{ IC } [.17, .43]$ ) ainsi qu'un effet direct avec le LMX ( $\beta = .19, p < .001, 95 \% \text{ IC } [.08, .31]$ ). Un effet indirect est significatif avec le bien-être psychologique au travail ( $\beta = .07, p < .001, 95 \% \text{ IC } [.03, .12]$ ). Ces résultats nous amènent au modèle final du bien-être psychologique au travail (figure 3).

Figure 3 : Modèle final du bien-être psychologique au travail  
Final model of psychological well-being at work



- 33 Ainsi, le bien-être psychologique au travail est lié au sentiment d'efficacité personnelle en conseil de carrière. Le LMX contribue grâce à un effet indirect entre le SEP et le bien-être psychologique au travail.

## Discussion

- 34 Partant de la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Tekleab & Chiaburu, 2011) et prenant en compte différentes formes d'échanges (soutien des collègues, LMX et SOP), cette recherche visait à savoir si les échanges sociaux induisent un bien-être au travail et comment ils agissent sur ce dernier. Dans ce cadre, les objectifs de cette étude auprès des conseiller.ère.s psychologues de l'Éducation nationale (Psy-EN) étaient de tester le rôle médiateur du SOP, du soutien social des collègues et de la qualité des échanges leader-membre, entre un inducteur individuel, le SEP en conseil de carrière et le bien-être psychologique au travail.
- 35 Cette étude est novatrice à plusieurs titres. Tout d'abord, elle teste simultanément l'effet d'un inducteur personnel et les effets médiateurs de plusieurs types de soutiens sociaux (relevant de niveaux psychosociaux et organisationnels) pour expliquer le bien-être psychologique au travail alors que bien souvent les études présentent soit des inducteurs personnels, soit psychosociaux. Par exemple, le bien-être et le SEP ont fait l'objet d'études chez les étudiant.e.s infirmier.ère.s (Priesack & Alcock, 2015). D'autres études ont mis en évidence les liens entre le bien-être et le LMX (e.g., Brunetto *et al.*, 2013) mais à notre connaissance aucune recherche portant sur les conseiller.ère.s n'a tenté d'étudier les effets de celui-ci en tant que variable médiatrice entre le SEP et le bien-être psychologique. Un autre intérêt de l'étude a été de mesurer simultanément les effets de deux inducteurs (SOP, LMX) sur le bien-être psychologique au travail alors que ces inducteurs sont rarement mesurés simultanément. Les analyses de corrélations ont certes indiqué qu'il existait des liens significatifs entre les trois formes de soutien et le bien-être, et entre le SEP et le bien-être. Cependant, certaines formes de soutien n'interviennent plus par la suite lors de la modélisation.
- 36 Parmi les sources de soutien, le soutien managérial apparaît comme le facteur le plus robuste pour faciliter l'effet de facteurs personnels tels que le sentiment d'être efficace dans sa fonction de conseil sur le bien-être. En effet, à l'issue de l'analyse PLS-SEM, la modélisation met en exergue que le SEP ainsi que la qualité des échanges leader-membre expliquent le bien-être psychologique ( $R^2 = .28$ ). Le LMX exerce un rôle médiateur principal dans la relation entre le SEP et le BEP. *A contrario*, le SOP et le soutien des collègues n'expliquent pas le BEP. Ainsi, pour ces conseiller.ère.s Psy-EN, l'effet de la dimension personnelle (sentiment d'efficacité personnelle en conseil de carrière) opère directement sur le bien-être au travail et via le LMX
- 37 Les analyses de corrélation ainsi que la modélisation PLS-SEM ont permis tout d'abord de vérifier l'hypothèse 1, à savoir que le SEP est lié au bien-être psychologique des conseiller.ère.s. Le lien entre SEP et BEP a rarement été mis en évidence, la littérature s'intéressant plus souvent aux liens entre le SEP et le stress ou le burnout (pôle négatif de la santé). Par exemple, le sentiment d'auto-efficacité prédit la prévention du stress et du burnout (Janot Bergugnat & Rasclé, 2008). Nos résultats rejoignent cependant quelques travaux antérieurs mettant en évidence un effet du SEP sur le bien-être (Borgen & Betz, 2008 ; Borgen & Lindley, 2003 ; Schwarzer, 2008) et confirment que le renforcement du sentiment d'auto-efficacité est un facteur de santé positive. Pouvoir cerner efficacement la demande et le besoin des bénéficiaires, savoir que l'on est pertinent dans l'accompagnement, avoir les informations pertinentes pour orienter et guider, aider la personne à gérer ses affects sont autant de facteurs positifs, sources de

bien-être psychologique au travail des conseiller.ère.s. Le SEP est en lien avec la qualité de la relation leadermembre (hypothèse 3). Le LMX est une variable centrale dans le modèle car elle influence directement le BEP (hypothèse 2) et indirectement (hypothèse 5) la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle en conseil de carrière et le bien-être psychologique. Prépondérant pour le bien-être, la mise en œuvre d'un leadership transactionnel puis transformationnel est adaptée sur le plan des activités, de la gestion des émotions et de l'accompagnement des équipes. Cette démarche requiert un investissement managérial dans la durée permettant de travailler avec les collaborateurs dans un contexte positif afin les accompagner dans leurs sentiments d'efficacité personnelle. Toutefois, on observe dans cette modélisation que, ni le soutien organisationnel perçu, ni le soutien social des collègues n'interviennent directement ou indirectement dans la relation entre le SEP et le BEP.

- 38 Sur le plan théorique et, dans la lignée de la théorie de l'échange (Blau, 1964 ; Cropanzano & Mitchell, 2005), notre étude enrichit l'approche reposant sur l'idée que le bien-être d'une personne reste fondamentalement dépendant des relations humaines, notamment par la qualité des échanges entre le manager et ses collaborateurs. Par ailleurs, cette étude explicite au travers des échanges sociaux entre leader et membres que le LMX est également vecteur entre les caractéristiques personnelles comme le sentiment d'auto-efficacité et le BEP.

## Limites

- 39 Certaines limites peuvent être avancées. Tout d'abord, sur le plan méthodologique, les réponses au questionnaire sont auto-rapportées, ce qui peut susciter des réponses désirables de la part du/de la travailleur.euse et aussi entraîner un problème de variance commune entre les réponses (Lindell & Whitney, 2001). Ensuite, le devis transversal ne permettant pas de conclure sur la causalité des liens et sur l'évolution des inducteurs du bien-être psychologique, nous pourrions envisager d'y remédier en recourant à un devis longitudinal comprenant des mesures répétitives espacées dans le temps (6 mois à 1 an). En outre, la méthode du questionnaire ne permet pas de recueillir la réalité quotidienne du soutien et des différentes relations interpersonnelles. Le questionnaire n'évalue pas les modes de contrôle et la reconnaissance au travail. Une autre limite concerne les participant.e.s. Bien que l'échantillon soit homogène quant au métier, les femmes y sont surreprésentées. Enfin, afin d'augmenter la validité externe de l'étude, le modèle pourrait être testé auprès d'autres professionnel.le.s de l'accompagnement (Rh, formation, aide à l'emploi et à l'insertion...) voire auprès d'autres secteurs (ingénierie, médical, social...). Des investigations complémentaires pourraient concerner les relations conseiller.ère.s/ usagers et, les interactions et les demandes qui peuvent impacter le bien-être. Pouyaud et Cohen-Scali (2016) ont montré que la complexité des demandes a contribué au développement de nouvelles pratiques de counseling. Il serait intéressant de prendre en compte le nombre d'établissements dans lesquels le/la conseiller.ère doit exercer mais aussi la diversité des contextes d'établissements auxquels le/la conseiller.ère doit s'adapter. En effet, sa marge d'autonomie est plus ou moins réduite et ses décisions sont plus ou moins prises en compte d'un établissement à l'autre, ce qui impacte le sentiment de reconnaissance. Une étude qualitative visant à mieux comprendre le rôle des Psy-EN peut permettre de développer des préconisations et d'adapter le soutien managérial comme Sears et Hackett (2011) l'ont montré.

## Implications pratiques et pour la recherche

- 40 Comprendre comment favoriser le bien-être des conseiller.ère.s au travail est non seulement avantageux pour les organisations qui les emploient en termes de santé, de réduction de l'absentéisme, de performance mais aussi pour chaque conseiller.ère, pour chaque client.e et donc sur le plan sociétal. L'étude indique que la mise en œuvre de mesures pour favoriser la qualité de la relation entre le manager et les conseiller.ère.s sera particulièrement bénéfique pour les professionnel.le.s. Un mode de management soutenant le bien-être psychologique des salariés devrait augmenter le contrôle du temps et des méthodes, et l'autonomie ainsi que la liberté de développer de nouvelles habilités (Dollard & Bakker, 2010). Dans ce cadre, les leaderships de type participatif (Colombat, 2016) ou d'habilitation psychologique (Boudrias & Bérard, 2016) peuvent être particulièrement encouragés. L'habilitation psychologique et le leadership d'habilitation visent à valoriser et développer les compétences professionnelles. L'habilitation psychologique favorise l'accès aux ressources et renforce l'adaptation et le sentiment d'efficacité personnelle car les employés ressentent qu'ils sont investis de pouvoir et aptes à agir de façon compétente, autodéterminée, et avec efficacité (Boudrias, Gobert, Savoie, & Vandenberghe, 2003). Les formations permettant de développer le sentiment d'auto-efficacité sont à encourager car ce facteur est vecteur de soutien et de bien-être. L'habilitation des manager doit aussi être encouragée car elle aura un effet sur les capacités adaptatives des employés (Charbonnier-Voirin & El Akremi, 2011). Les manager peuvent en outre aider les conseiller.ère.s à évaluer leur bien-être, à estimer les sources de stress et leurs ressources personnelles pour gérer ces sources de stress (Thompson *et al.*, 2014). Les retours et indications positives envers les conseiller.ère.s peuvent être faits par l'intermédiaire des chefs d'établissement et des responsables des centres d'information et d'orientation auquel le Psy-EN est rattaché.
- 41 Sur le plan de la recherche, d'autres variables organisationnelles et individuelles sont susceptibles d'optimiser le bien-être. Au niveau organisationnel, mesurer l'impact de la justice et du climat notamment du climat de sécurité psychosociale sur le bien-être serait utile car le lien entre bien-être et climat de sécurité est rarement mesuré, ce dernier étant pris en compte avec des indicateurs de risques (pôle négatif de la santé). En outre, cette étude devrait être étendue à d'autres continents afin de circonscrire les facteurs sociétaux et les effets particuliers de la crise économique impactant le travail et le bien-être des conseiller.ère.s Psy-EN. Sur le plan psychologique, l'effet de l'optimisme connu pour être un prédicteur robuste (Desrumaux *et al.*, 2015) pourrait être exploré à l'avenir dans une étude de la santé psychologique des conseiller.ère.s en accompagnement professionnel. Enfin, sur le plan qualitatif, les effets de différents types de leadership peuvent être approfondis afin de comprendre dans quelle mesure, ils constituent des facteurs de soutien, sous quelles formes et par quelles sources (leader, collègues...)?
- 42 Pour répondre à la question de départ, les résultats invitent à conclure que, si l'individu peut ressentir un certain bien-être grâce à son sentiment d'auto-efficacité, le bien-être d'une personne reste dépendant du soutien de la hiérarchie dans un rapport d'échange.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Bandura, A., & Jourden, F. J. (1991). Selfregulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 941-951.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology*, 51(2), 269-290. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00092>
- Barrera, Jr., M. (1986). Distinctions between social support concepts, measures, and models. *American Journal of Community Psychology*, 14(4), 413-445. doi:10.1007/BF00922627
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. doi:10.1037/0033-2909.107.2.238
- Bentler, P. M. (1992). On the fit of models to covariance and methodology to the Bulletin. *Psychological Bulletin*, 112(3), 400-404. doi:10.1037//0033-2909.112.3.400
- Bernaud, J.-L., Cohen-Scali, V., & Guichard, J. (2007). Counseling psychology in France: A paradoxical situation. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 131-151. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00281.x
- Betz, N., & Hackett, G. (2006). Career self-efficacy: Back to the future. *Journal of Career Assessment*, 14, 3-11.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY : Wiley.
- Borgen, F. H., & Betz, N. E. (2008). Career self-efficacy and personality: Linking career confidence and the healthy personality. *Journal of Career Assessment*, 16, 22-43.
- Borgen, F. H., & Lindley, L. D. (2003). Individuality and optimal human functioning: Interests, self-efficacy, and personality. In W. B. Walsh (Ed.), *Counseling psychology and optimal human functioning* (pp. 55-92). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Boudrias, J. S., & Bérard, J. (2016). L'empowerment et le leadership d'habilitation. In J. -L., Bernaud, P., Desrumaux, & D. Guedon (Eds.), *Psychologie de la bienveillance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs* (pp. 103-119). Paris, France : Dunod.
- Boudrias, J. -S., Gobert, P., Savoie, A., & Vandenberghe, C. (2003). L'habilitation psychologique au travail : Que savons-nous après une décennie de recherche ? *Revue Québécoise de Psychologie*, 24(2), 43-73.
- Boudrias, J. S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, socialorganizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 372-395. doi.org/10.1037/a0025353
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Desrumaux, P., Leclerc, J. S., Ntsame Sima, M., Savoie, A., & Brunet, L. (2014). Verification of a predictive model of psychological health at work in Canada and France. *Psychologica Belgica*, 54, 55-77. doi.org/10.5334/pb.aa
- Brunetto, Y., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S., & Dienger, J. (2013). The importance of supervisory relationships, teamwork, wellbeing, affective commitment and

retention of North American nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 827-837. doi: 10.1111/jonm.12111

Byrne, B. (2016). *Structural equation modeling with amos: Basic concepts, applications, and programming*. London, UK: Routledge.

Charbonnier-Voirin, A., & El Akremi, A. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Relations Industrielles*, 66, 122-149. doi:10.7202/1005109

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling, In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-358). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Colombat, P. (2016). Bienveillance, démarche participative et qualité de vie au travail : une application en milieu hospitalier. In J.-L. Bernaud, P. Desrumaux, & D. Guedon (Eds.), *Psychologie de la bienveillance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs* (pp. 69-83). Paris, France : Dunod.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A five-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51, 252-265.

Croutsche, J. J. (2002). Etude des relations de causalité : Utilisation des modèles d'équations structurelles. *La Revue des Sciences de Gestion*, 198, 81-97.

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological wellbeing, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13, 659-684. doi:10.1007/s10902-011-9285-3

De Almeida Carapato, E. & Petot, J.-M. (2004). L'intérêt clinique du concept d'efficacité personnelle. *Savoirs*, 135-145. Doi :10.3917/savo.hs01.0135

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The « What » and « Why » of goal pursuits: human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\_01

Desrumaux, P., & Bouterfas, N. (2012). Sortir de l'épuisement professionnel et accéder au bien-être psychologique en reconnaissant ses besoins fondamentaux. In V. Meyer (Ed.), *2002-2012 : Performance sens et usure dans les pratiques des professionnels en travail social* (pp. 157-170). Bordeaux, France : Les Etudes hospitalières.

Desrumaux, P., Lapointe, D., Ntsame Sima, M., Boudrias, J.-S., Savoie, A., & Brunet, L. (2015). The impact of job demands, climate, and optimism on well-being and distress at work: What are the mediating effects of basic psychological need satisfaction? *European Review of Applied Psychology*, 65, 179-188. doi: 10.1016/j.erap.2015.06.003

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579-599. doi:10.1348/096317909X470690

Dose, E. (2018). *Qualité de vie au travail : Quels effets de facteurs organisationnels, psychosociaux et individuels sur le bien-être et le succès de carrière ?* (Thèse de doctorat de psychologie non publiée). Université de Lille SHS, Villeneuve d'Ascq. France.

Dose, E., Desrumaux, P., Sovet, L., & De Bosscher, S. (2018). Succès de carrière et bien-être psychologique au travail des conseiller-e-s de l'accompagnement professionnel : Rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 86-107. doi: 10.1016/j.pto.2017.05.002

- Dulebohn, J., Wu, D., & C Liao, C. (2017). Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27, 149-166. doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.008
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820. doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507. doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association. doi:10.1037/12318-000
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573. doi:10.1037//0021-9010.87.3.565
- Esposito-Vinzi V., Trinchera L., & Amato S. (2010). PLS Path Modeling: From Foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications* (pp. 47-82). Heidelberg : Springer.
- Finkelstein, R., & de Septenville, A. (2016). Évaluation de la formation, auto-efficacité et bien-être affectif au travail chez les magistrats de l'ordre judiciaire : Le rôle médiateur du sentiment d'appartenance sociale. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 22, 242-254. doi:10.1016/j.pto.2016.09.001
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effects model. *Biometrika*, 61(1): 101-107.
- Gilbert, M. H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 61, 195-203. doi:10.1016/j.erap.2011.09.001
- Gillet, N., Berjot, S., Vallerand, R. J., & Amoura, S. (2012). The role of autonomy support and motivation in the prediction of interest and dropout intentions in sport and education settings. *Basic and Applied Social Psychology*, 34, 278-286. doi:10.1080/01973533.2012.674754
- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437-450. doi:10.1007/s10869-011-9253-2
- Graen, G. B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131. doi:10.1016/0030-5073(82)90236-7
- Guénolé, N., Bernaud, J. -L., & Guilbert, L. (2012). L'accompagnement à la recherche d'un emploi : Enjeux, modèles, et perspectives de recherche. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18, 193-214.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. I., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G.T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

- Halbesleben, J. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation job resources model. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1134-1145. doi: 0.1037/0021-9010.91.5.1134
- Hambleton, R. K. (1993). Translating achievement tests for use in crossnational studies. *European Journal of Psychological Assessment, 9*, 57-68.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268--279. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.268
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115-135.
- Hombrados-Mendieta, I., & Cosano-Rivas, F. (2013). Burnout, workplace support, job satisfaction and life satisfaction among social workers in Spain: a structural equation model. *International Social Work, 56*(2), 228-246. doi: 10.1177/0020872811421620
- Hooper, D., Coughan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods, 6*(1), 53-60.
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly, 19*, 20-30.
- Hoyle, R. h., & Panter, A. T. (1995). Writing about structural equation models. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 158-176). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*(1), 1-55. doi. org/ 10.1080/10705519909540118
- Jaekel, D., Seiger, C. P., Orth, U., & Wiese, B. S. (2012). Social support reciprocity and occupational self-efficacy beliefs during mothers' organizational re-entry. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 390-399.
- Janot-Bergugnat, L., & Rasclé, N. (2008). *Le stress des enseignants*. Paris, France : Armand Colin. ■
- Jöreskog, K. G., and Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The job content questionnaire: An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 322-355.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Keyes, C. L. M. (2005). Une conception élargie de la santé mentale. *Revue Québécoise de Psychologie, 26*(1), 145-163.
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist, 62*, 95-108. doi: 10.1037/0003-066X.62.2.95
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisor support and organizational support. *Educational and Psychological Measurement, 48*, 1075-1079.

- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 20, 1-31. doi:10.1177/0149206315575554
- Laguardia, J. G., & Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et applications. *Revue Québécoise de Psychologie*, 21(2), 281-304.
- Lecomte, J. (2004). Les applications du sentiment d'efficacité personnelle. *Savoirs*, 5 (hors-série), 59-90. ■ Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142. doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-120.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114
- Machado, T., & Desrumaux, P. (2015). Le rôle de la dissonance émotionnelle sur l'épuisement professionnel des conseillers en insertion. *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 4, 629-651. doi: 10.3917/cips.108.0629
- Machado, T., Desrumaux, P., & Dose, E. (2015). L'addiction au travail : quels effets de la charge de travail, de la dissonance émotionnelle et du surinvestissement ? *Pratiques Psychologiques*, 105-120. doi:10.1016/j.prps.2015.03.004
- Machado, T., Desrumaux, P., & Vallery, G. (2010). *Epuisement émotionnel et bien-être psychologique, quel rôle des inducteurs organisationnels ? Le cas des conseillers en insertion professionnelle*. Lille : Congrès de l'AIPTLF.
- Martela, F., & Ryan, R. M. (2016). Prosocial behavior increases well-being and vitality even without contact with the beneficiary: Causal and behavioral evidence. *Motivation and Emotion*, 40(3), 351-357. doi: 10.1007/s11031-016-9552-z
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Béliar, S., & Battaglini, A. (1998a). The structure of mental health: higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45, 475-504. doi: 10.1023/a:1006992032387
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998b). Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique : L'ÉMMDEP. *Revue Canadienne de Santé Publique*, 89(5), 352-357. doi: 10.17269/cjph.89.1014
- Mullen, P. R., & Gutierrez, D. (2016). Burnout, perceived stress, and direct student services among school. *The Professional Counselor*, 6(4), 344-359. doi:10.15241/pm.6.4.344
- Niedhammer, I., Chastang, J.-F., Gendrey, L., David S., & Degioanni, S. (2006). Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du job content questionnaire de Karasek : résultats de l'enquête nationale SUMER. *Santé Publique*, 18, 413-427.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3(1), 248-292.
- O'Brien, K., heppner, M. J., & Flores L. Y. (1997). The career counseling self-efficacy scale: Instrument development and training applications. *Journal of Counseling Psychology*, 44, 20-31. doi: 10.1037/0022-0167.44.1.20

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, Scott. B., Lee, J.-Y. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9101.88.5.879
- Pouyaud, J., & Cohen-Scali, V. (2016). Perspectives actuelles du conseil psychologique en orientation : Current perspectives in career guidance and counseling. *Psychologie Française*, 61(1), 43-60. doi: 10.1016/j. psfr.2014.09.003
- Priesack, A., & Alcock, J. (2015). Wellbeing and self-efficacy in a sample of undergraduate nurse students: A small survey study. *Nurse Education Today*, 35(5), 16-20. doi: 10.1016/j. nedt.2015.01.022
- Ray, E. B., & Miller, K. I. (1994). Social support, home/work stress, and burnout: Who can help? *Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 357-373.
- Rhoades, L., & Eisenberger R. (2002). Perceived organizational support: A review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Répéré à [http:// www.smartpls.com](http://www.smartpls.com)
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39. doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0
- Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? *@GRH*, 1(1), 13-38. doi: 10.3917/grh.111.0013
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. In Homburg, C., Klarmann, M., & Vomberg, A. (Eds.), *Handbook of Market Research* (pp. 1-40). Heidelberg, Suisse: Springer, forthcoming.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436. doi: 10.1037/0021-9010.69.3.428
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D., & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836-851.
- Schwarzer, R. (2008). Modeling health behavior change: how to predict and modify the adoption and maintenance of health behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 1-29.
- Schwarzer, R., & Hallum, S. (2008). Perceived teacher self-efficacy as a predictor of job stress and burnout: Mediation analyses. *Applied Psychology*, 57, 152-171.
- Schwerdtfeger, A., Konermann, L., & Schönhofen, K. (2008). Self-efficacy as a health-protective resource in teachers? A biopsychological approach. *Health Psychology*, 27, 358-368. doi: 10.1037/0278-6133.27.3.358
- Schyns, B. (2004). The influence of occupational self-efficacy on the relationship of leadership behavior and preparedness for occupational change. *Journal of Career Development*, 30, 247--261. doi: 10.1023/B:J OCD.0000025114.45945.08
- Schyns, B., & Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 219-241. doi: 10.1080/13594320244000148

- Sears, G. J., & Hackett, R. D. (2011). The influence of role definition and affect in LMX: A process perspective on the personality-LMX relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 544-564. doi: [10.1348/096317910X492081](https://doi.org/10.1348/096317910X492081)
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227. doi: [10.1037/0021-9010.81.3.219](https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219)
- Shoji, K., Cieslak, R., Smoktunowicz, E., Rogala, A., Benight, C. C., & Luszczynska, A. (2015). Associations between job burnout and self-efficacy: a meta-analysis. *Anxiety, Stress, & Coping*, 29(4), 367-386. doi: [10.1080/10615806.2015.1058369](https://doi.org/10.1080/10615806.2015.1058369)
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of SocioEconomics*, 29, 517-538. doi: [10.1016/S1053-5357\(00\)00085-8](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00085-8)
- Soysa, C. K., & Wilcomb, C. J. (2015). Mindfulness, self-compassion, self-efficacy, and gender as predictors of depression, anxiety, stress, and wellbeing. *Mindfulness*, 6(2), 217-226. doi: [10.1007/s12671-013-0247-1](https://doi.org/10.1007/s12671-013-0247-1)
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Stone, M. (1974). Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-147. doi: [10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x](https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x)
- Straume, L. V., & Vittersø, J. (2015). Wellbeing at work: Some differences between life satisfaction and personal growth as predictors of subjective health and sick-leave. *Journal of Happiness Studies*, 16, 149-168.
- Streeter, C. L., & Franklin, C. (1992). Defining and measuring social support: Guidelines for social work practitioners. *Research on Social Work Practice*, 2(1), 81-98. <https://doi.org/10.1177/104973159200200107>
- Swickert, R. J., Rosentreter, C. J., Hittner, J. B., & Mushrush, J. E. (2002). Extraversion, social support processes, and stress. *Personality and Individual Differences*, 32, 877-891. doi: [10.1016/S0191-8869\(01\)00093-9](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(01)00093-9)
- Tekleab, A. G., & Chiaburu, D. S. (2011). Social exchange: Empirical examination of form and focus. *Journal of Business Research*, 64(5), 460-466. doi: [10.1016/j.jbusres.2010.03.005](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.03.005)
- Tenenhaus, M., & Esposito-Vinzi, V. (2005). PLS regression, PLS path modeling and generalized procrustean analysis: A combined approach for multiblock analysis. *Journal of Chemometrics*, 19, 145-153. doi: [10.1002/cem.917](https://doi.org/10.1002/cem.917)
- Thomas, T. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Thompson, I. A., Amatea, E. S., & Thompson, E. S. (2014). Personal and contextual predictors of mental health counselors' compassion fatigue and burnout. *Journal of Mental Health Counseling*, 36(1), 58-77. [http://nsuworks.nova.edu/cps\\_facarticles/635](http://nsuworks.nova.edu/cps_facarticles/635)
- Viviers, S. (2016). Conflits de rôle chez les conseillers d'orientation : Analyse et pistes d'action. In F. Picard (Ed.), *Pratiques d'orientation en milieu d'éducation* (pp. 137-158). Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.

Wayne, S. J., Shore L. M., & Liden R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111. doi.org/10.2307/257021

Westerhof, G. J., & Keyes, C. L. M. (2010). Mental illness and Mental health: The two continua model across the lifespan. *Journal of Adult Development*, 17(2), 110-119.

Wilkerson, K. (2009). An examination of burnout among school counselors guided by stress-strain-coping theory. *Journal of Counseling & Development*, 87, 428-437. Doi:10.1002/j.1556-6678.2009.tb00127.x

Wold, H. O. A. (1982). Soft modeling: The basic design and some extensions. In K. G. Jöreskog & h. O. A. Wold (Eds.), *Systems under indirect observations: Part II* (pp. 1-54). Amsterdam, PaysBas: North-holland.

Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., & Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: a preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34, 146-150. doi: 10.1037/h0087165

Zacher, H., Jimmieson, N. L., & Bordia, P. (2014). Time pressure and coworker support mediate the curvilinear relationship between age and occupational well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 462-475. doi: 10.1037/a0036995

## RÉSUMÉS

Dans le cadre de la théorie de l'échange social, cette étude vise à évaluer le bien-être psychologique (BEP) des psychologues de l'Éducation nationale (Psy-EN). Les liens entre le BEP au travail et ses inducteurs potentiels, le sentiment d'efficacité personnelle en conseil de carrière (SEP), le soutien perçu des collègues et les échanges leader membre (LMX), le soutien organisationnel perçu (SOP) sont explorés. Une étude quantitative transversale par questionnaire soumis en ligne a permis de recueillir les réponses de 344 conseiller.ère.s psychologues de l'Éducation nationale. Les données ont fait l'objet d'analyses de corrélations et d'une modélisation de type SEM. Les résultats suggèrent que le SEP et le LMX favorisent le bien-être. Le LMX contribue au BEP via un effet indirect entre le SEP et le bien-être psychologique. Nous présentons les implications théoriques et pratiques ainsi que les pistes de recherches futures.

Within the framework of social exchange theory, this study aims at estimating psychological well-being (PWB) of guidance counselors. The relationships between psychological wellbeing at work and its inductors, perceived self-efficacy (PSE) and supervisor and colleagues' social supports, and perceived organizational support (POS) were explored. A cross-sectional quantitative study using anonymous self-report questionnaires was conducted. The questionnaire was filled in by 344 vocational guidance counselors. Data were processed with correlations and structural equation model. The results suggested that SEP and LMX promote well-being. LMX contributes to BEP via an indirect effect between PES and psychological well-being. Theoretical and practical implications as well as future research directions are discussed.

## INDEX

**Keywords :** well-being, self-efficacy, LMX, counselling

**Mots-clés :** bien-être, auto-efficacité, LMX, counseling

## AUTEURS

### ÉRIC DOSE

Ph D, Professeur associé en psychologie du travail et des organisations, Université Lille, UFR Psychologie, EA 4072 - PSITEC - Psychologie : Interactions Temps Émotions Cognition.

### PASCALE DESRUMAUX

Professeur de psychologie du travail et des organisations, Ph D, HDR, Université Lille, UFR Psychologie, EA 4072 - PSITEC - Psychologie : Interactions Temps Émotions Cognition

### JEAN-LUC BERNAUD

Professeur de psychologie du conseil et de l'orientation, INETOP-CNAM, Paris Centre de Recherche sur le Travail et le Développement - CRTD EA 4132

### TONY MACHADO

Docteur en psychologie du travail et ergonomie. Université de Picardie Jules Vernes, Laboratoire CRP-CPO EA 7273