

Cet article est distribué sous licence *Creative Commons* Paternité - Partage des conditions initiales à l'identique 4.0 International (BY SA)



Rôle des déterminants organisationnels dans le développement du capital psychologique du personnel enseignant

Marie-Michèle Roy

Candidate au Ph. D. en administration et politiques de l'éducation

Sous la direction de Louise Clément

Université Laval, Faculté des sciences de l'éducation, Département des fondements et pratiques en éducation

Pour citer cet article : Roy, M.-M. (2026). Rôle des déterminants organisationnels dans le développement du capital psychologique du personnel enseignant. *Initio*, 13.

Résumé

Notre projet de recherche vise à examiner les conditions organisationnelles associées au capital psychologique du personnel enseignant. Le capital psychologique est défini comme un état psychologique positif composé de l'espoir, du sentiment d'efficacité personnelle, de la résilience et de l'optimisme (Luthans et al., 2007). Bien que les effets bénéfiques du capital psychologique sur le bien-être, les comportements et les attitudes positives soient documentés, ses déterminants institutionnels demeurent sous-explorés en contexte éducatif. Dans cette perspective, la présente recherche examine le rôle des pratiques organisationnelles vertueuses (Aubouin-Bonnaventure et al., 2021a; 2021b; 2023) comme levier institutionnel associé au développement du capital psychologique, ainsi qu'à la satisfaction au travail et à l'intention de persévérer dans la profession. Cette réflexion s'inscrit dans un contexte où, au Québec comme ailleurs, la pénurie du personnel enseignant soulève des inquiétudes et s'inscrit dans une crise multiforme affectant l'attractivité et la stabilité de la profession (OCDE, 2017, 2021a, 2023, 2024; UNESCO, 2023, 2024).

Mots-clés

Capital psychologique, personnel enseignant, conditions organisationnelles, pratiques organisationnelles vertueuses, satisfaction au travail, rétention du personnel

Summary

Our research project aims to examine the organizational conditions associated with the psychological capital of teachers. Psychological capital is defined as a positive psychological state composed of hope, self-efficacy, resilience, and optimism (Luthans et al., 2007). Although the beneficial effects of psychological capital on well-being, behaviors, and positive attitudes are well documented, its institutional determinants remain relatively underexplored in educational contexts. In this perspective, the present study examines the role of virtuous organizational practices (Aubouin-Bonnaventure et al., 2021a; 2021b; 2023) as an institutional lever likely to support the development of psychological capital, as well as with job satisfaction and intention to remain in the profession. This reflection is situated in a context where, in Quebec as elsewhere, teacher shortages in education raise major concerns and form part of a multifaceted crisis affecting the attractiveness and stability of the profession (OCDE, 2017, 2021a, 2023, 2024; UNESCO, 2023, 2024).

Keywords

Psychological capital, educational staff, organizational conditions, virtuous organizational practices, job satisfaction, staff retention



Introduction

Les systèmes éducatifs contemporains sont confrontés à des transformations importantes qui affectent les conditions dans lesquelles s'exerce le travail enseignant (Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2017, 2024; UNESCO et Teacher Task Force, 2023). Ces transformations s'accompagnent d'enjeux croissants liés à l'attraction, à la rétention et au bien-être du personnel enseignant, dans un contexte marqué par l'intensification des exigences professionnelles, les pressions liées à la performance et une reconnaissance sociale parfois limitée de la profession (OCDE, 2021a, 2024). Ces dynamiques contribuent à fragiliser l'engagement du personnel enseignant et à accentuer les difficultés de recrutement et de maintien dans la profession observées dans plusieurs systèmes éducatifs à travers le monde (OCDE, 2017; UNESCO et Teacher Task Force, 2023).

Problématique

Au Québec, comme ailleurs, la pénurie du personnel enseignant soulève des inquiétudes majeures (Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2017; 2024). L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), par l'entremise de son Groupe de travail international sur les enseignants pour l'Éducation 2030 (*Teacher Task Force-TTF*), met en évidence une crise multiforme qui affecte à la fois l'attractivité, la stabilité et le bien-être de ceux qui œuvrent quotidiennement à la réussite éducative (UNESCO et TTF, 2023). La surcharge administrative, les pressions liées à la performance, la faible reconnaissance sociale et la précarisation des statuts professionnels (OCDE, 2024) engendrent une démotivation croissante du personnel, des taux élevés de départs

de la profession et des signes de désengagement (p. ex. absentéisme) parmi les jeunes enseignants (OCDE, 2017, 2021a ; 2023 ; 2024; UNESCO, 2023; 2024).

Ces observations trouvent un écho important au Québec, où le système éducatif fait face à plusieurs de ces défis et où les manifestations locales de cette crise globale sont désormais clairement identifiées. En effet, depuis plusieurs années, divers rapports institutionnels signalent une préoccupation croissante pour la santé psychologique du personnel enseignant au Québec (Conseil Supérieur de l'Éducation [CSE], 2021; Pelletier et al., 2025; Trottier et al., 2024; Vérificateur général du Québec [VGQ], 2023). Le CSE (2021) affirme que le mal-être est de plus en plus prégnant dans les milieux éducatifs, engendrant des répercussions non seulement sur la qualité de vie des professionnels, mais aussi sur leur engagement et leur efficacité au travail.

En ce sens, plusieurs études récentes (Mukamurera et al., 2023; Negrini et al., 2024; Pelletier et al., 2025) soulèvent l'importance de repenser les conditions organisationnelles du personnel en milieu éducatif et convergent vers la nécessité d'agir sur les exigences du travail (p. ex. charge de travail) et les ressources du travail (p. ex. reconnaissance, autonomie dans le travail, soutien). Dans cette perspective, le rapport du Vérificateur général du Québec (VGQ) souligne que les actions visant à répondre aux enjeux de recrutement et de rétention du personnel enseignant devraient s'appuyer sur des données probantes et sur l'identification de pratiques efficaces (2023). Pris ensemble, ces constats suggèrent qu'une approche systémique et salutogène appelle à repenser les conditions dans lesquelles s'exercent le travail éducatif. Une telle transformation suppose de reconnaître le personnel enseignant comme des acteurs essentiels, dont la santé psychologique conditionne la qualité de l'éducation et invite à repenser les politiques et les pratiques à la hauteur des défis identifiés.

Parallèlement, une partie de la recherche en psychologie organisationnelle encourage une transformation du regard posé sur les organisations et promeut la prévention des risques en exploitant les ressources positives non seulement des individus, mais aussi des organisations (Luthans et Youssef-Morgan, 2017 ; Bakker et Van Woerkom, 2018; Luthans et Broad, 2025). Dans la foulée des appels à une transformation des cultures organisationnelles (CSE, 2021; VGQ, 2023), et au regard des défis systémiques qui marquent actuellement le contexte éducatif québécois, notamment l'absentéisme, la démobilisation et l'attrition, il apparaît pertinent de se pencher sur l'apport de la psychologie positive (Seligman et Csikszentmihalyi, 2000), et plus précisément du concept de capital psychologique (Luthans et al., 2007; 2015; 2024) à soutenir le bien-être au travail, les attitudes positives et les comportements du personnel enseignant dans son ensemble.

Or, malgré l'intérêt croissant pour le capital psychologique en contexte éducatif (Bertieaux et al., 2024; Viseu et al., 2016; Zhang, 2024), grand nombre des travaux empiriques demeurent centrés sur ses effets (*outcomes*), en accordant relativement peu d'attention aux conditions organisationnelles susceptibles d'en soutenir le développement. Cette focalisation limite la compréhension des leviers institutionnels sur lesquels les organisations éducatives peuvent agir de manière préventive et durable. En particulier, les déterminants de nature institutionnelle, tels que les règles, politiques et structures organisationnelles qui encadrent le travail (McLeroy et al., 1988), du capital psychologique apparaissent

sous-explorés, alors même qu'ils structurent directement les environnements de travail dans lesquels le capital psychologique des individus prend forme, se maintient ou s'érode.

Cadre théorique

Le capital psychologique

Le capital psychologique tel que défini par Luthans et ses collaborateurs (2007), est un concept fondamental qui englobe l'état psychologique positif d'un individu et il repose sur quatre composantes : 1) l'espoir (un état motivationnel positif caractérisé par la croyance de l'individu en sa capacité d'action et sa faculté de planifier la réalisation de ses objectifs (Snyder et al., 1991 dans Luthans et al., 2015); 2) le sentiment d'efficacité personnelle (se réfère aux croyances en ses capacités à organiser et à exécuter les actions nécessaires pour atteindre des résultats spécifiques (Bandura, 1997); 3) la résilience (fait référence à la capacité d'un individu de s'adapter positivement et de progresser face à des expériences négatives ou des circonstances difficiles (Luthans et al., 2015); 4) l'optimisme (le fait d'entretenir des attentes positives et d'adopter une interprétation positive des différents événements, qu'ils soient favorables ou défavorables, qui surviennent dans la vie d'une personne (Luthans et al., 2015).

De nombreuses études montrent que le capital psychologique est associé à des attitudes et des comportements positifs de même qu'au bien-être des travailleurs (Avey et al., 2009; Gillet et al., 2024; Newman et al., 2014; Yousseff-Morgan, 2024). Les quatre ressources qui le composent (espoir, sentiment d'efficacité personnelle, résilience et optimisme) jouent un rôle dans la capacité des individus à faire face aux exigences du travail, à maintenir leur engagement et à contribuer positivement à leur milieu de travail (Margheritti et al., 2022; Newman et al., 2014; Tijimuku et al., 2025). Ces résultats suggèrent que le capital psychologique ne constitue pas uniquement un attribut individuel, mais une ressource dynamique, sensible aux contextes organisationnels dans lesquels le personnel enseignant évolue.

Dans cette perspective, le capital psychologique se distingue également par son caractère malléable (Luthans, 2007). Il est conceptualisé comme une ressource personnelle psychologique ouverte au changement et au développement, susceptible d'évoluer en fonction des expériences vécues et des caractéristiques de l'environnement de travail (Luthans et al., 2007; 2024; Luthans et Yousseff-Morgan, 2017). Cette conceptualisation rejoint celle des ressources personnelles intégrées aux modèles contemporains du fonctionnement au travail, notamment dans le cadre du modèle des exigences et des ressources au travail (*Job Demands-Resources Model*; JD-R, Demerouti et al., 2001a, 2001b ; Bakker et al., 2023), où les ressources personnelles, telles que le capital psychologique, sont explicitement définies comme malléables et sensibles aux contextes organisationnels (Bakker et Van Wingerden, 2021; Bakker et Woerkmom, 2018; Xanthopoulou et al., 2009).

Le caractère malléable du capital psychologique renforce son intérêt scientifique et pratique. En tant que ressource susceptible d'être développée, il ouvre la voie à des interventions et à des pratiques de gestion visant à soutenir la

mobilisation et l'ancrage professionnels du personnel (Luthans et al., 2007; 2015; Youssef-Morgan, 2024). Dans cette optique, analyser le capital psychologique à partir des conditions organisationnelles qui le soutiennent apparaît particulièrement pertinent en contexte éducatif, où les marges de manœuvre individuelles sont souvent contraintes par des réalités institutionnelles fortes.

Les pratiques organisationnelles vertueuses comme levier institutionnel

Les pratiques organisationnelles vertueuses (Aubouin-Bonnaventure et al., 2021a; 2021b; 2023) renvoient à un ensemble de pratiques organisationnelles formelles explicitement orientées vers la promotion de la santé et du bien-être des individus, plutôt que vers la seule performance organisationnelle. Elles visent à optimiser le bien-être psychologique et reposent sur huit dimensions telles que la participation aux décisions, la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée, les pratiques de santé et sécurité, la reconnaissance, la gestion de carrière, la communication, la justice organisationnelle ainsi que le dialogue social (Aubouin-Bonnaventure et al., 2021a). Des travaux récents montrent que les pratiques organisationnelles vertueuses sont associées à des effets bénéfiques sur les ressources psychologiques des individus ainsi que sur certaines attitudes professionnelles, notamment la satisfaction au travail (Blais et al., 1989; Diener et al., 1985) et l'intention de rétention (Aubouin-Bonnaventure et al., 2021a, 2021b, 2023). Dans un contexte éducatif marqué par une intensification des exigences du travail, ces pratiques apparaissent comme des leviers institutionnels susceptibles de soutenir indirectement la mobilisation et l'ancrage professionnel du personnel enseignant, en agissant sur les conditions mêmes dans lesquelles les ressources psychologiques se développent.

Résultats anticipés et contributions attendues

À la lumière des travaux existants et des objectifs poursuivis dans cette thèse, il est anticipé que cette recherche permettra de mieux comprendre les conditions organisationnelles associées au développement du capital psychologique chez le personnel enseignant. En s'intéressant aux déterminants institutionnels, l'étude devrait contribuer à dépasser une lecture centrée sur les caractéristiques individuelles ou relationnelles, en mettant en évidence le rôle structurant des environnements de travail. À notre connaissance, aucune étude n'adopte une approche systémique ou intégrée permettant d'examiner le capital psychologique du personnel enseignant à travers le prisme des dimensions du travail, en particulier des exigences et des ressources du travail (Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001) du personnel enseignant. C'est ce que nous proposons de faire en adoptant l'angle des pratiques organisationnelles vertueuses (Aubouin-Bonnaventure et al., 2021a; 2021b; 2023). Par ailleurs, les résultats attendus devraient permettre de mieux situer le capital psychologique dans la dynamique organisationnelle du travail en milieu éducatif, en clarifiant ses liens avec la satisfaction de la vie au travail (Blais et al., 1989; Diener et al., 1985) et l'intention de quitter la profession (O'Driscoll et Beehr, 1994). Ces manifestations (*outcomes*) ont été retenues permettent d'éclairer des enjeux centraux liés à la rétention du personnel éducatif, en renseignant à la fois sur la qualité perçue de l'expérience professionnelle (Locke,

1970) et sur la propension des individus à demeurer dans la profession (Tett et Meyer, 1993; Tolksdorf et al., 2022) dans un contexte marqué par des difficultés croissantes d'attraction et de maintien du personnel.

Sur le plan empirique, il est anticipé que certaines pratiques organisationnelles vertueuses soient positivement associées au capital psychologique du personnel enseignant. Ces résultats devraient contribuer à documenter des leviers institutionnels concrets susceptibles de soutenir le développement des ressources psychologiques au travail, comme des politiques éducatives, des programmes de formation et des pratiques organisationnelles favorables au bien-être au travail et à la rétention du personnel enseignant, dans un contexte où les exigences du travail sont élevées et où la soutenabilité des conditions de travail constitue un enjeu central.

Conclusion

En somme, cette recherche se veut à la fois ancrée dans une démarche scientifique rigoureuse et orientée vers des retombées pratiques, en appui à la transformation des environnements éducatifs. Elle aspire à faire du capital psychologique un point d'ancrage stratégique pour la création de milieux de travail plus humains, plus justes et plus propices à l'épanouissement professionnel.

Références

- Aubouin Bonnaventure, J. (2021a). *Les pratiques organisationnelles vertueuses (POV) : De leur conceptualisation à leur opérationnalisation et à l'étude de leurs relations avec le bien-être psychologique, les attitudes et les comportements des travailleurs*. <https://theses.fr/2021TOUR2006>
- Aubouin-Bonnaventure, J., Fouquereau, E., Coillot, H., Lahiani, F. J., et Chevalier, S. (2021b). Virtuous organizational practices : A new construct and a new inventory. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.724956>
- Aubouin-Bonnaventure, J., Fouquereau, E., Coillot, H., Lahiani, F.-J., et Chevalier, S. (2023). A New Gain Spiral at Work : Relationships between Virtuous Organizational Practices, Psychological Capital, and Well-Being of Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 1823. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031823>
- Avey, J. B., Luthans, F., et Jensen, S. M. (2009). Psychological capital : A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Bakker, A. B., et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model : State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., et Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory : Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., et Van Wingerden, J. (2021). Do personal resources and strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 20-30. <https://doi.org/10.1037/ocp0000266>
- Bakker, A. B., et Van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations : A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 59(1), 38-46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : The exercise of control* (12. print). Freeman.
- Bertieaux, D., Hesbois, M., Goyette, N., et Duroisin, N. (2024). Psychological capital and well-being : An opportunity for teachers' well-being? Scoping review of the scientific literature in psychology and educational sciences. *Acta Psychologica*, 248, 104370. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104370>
- Blais, M. R., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., et Brière, N. M. (1989). L'échelle de satisfaction de vie : Validation canadienne-française du « Satisfaction with Life Scale. » *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 21(2), 210-223. <https://doi.org/10.1037/h0079854>
- Chaplin, W. F., John, O. P., et Goldberg, L. R. (1988). Conceptions of states and traits : Dimensional attributes with ideals as prototypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 541-557. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.4.541>
- Conseil Supérieur de l'Éducation. (2021). *Santé et bien-être du personnel enseignant : Portrait de la situation et pistes de solutions* (p. 54).
- Demerouti, E., Bakker, Arnold B, De Jonge, J., Janssen, P. P., et Schaufeli, W. B. (2001a). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279-286. <https://doi.org/10.5271/sjweh.615>

- Demerouti, E., Bakker, Arnold B., Nachreiner, F., et Schaufeli, W. B. (2001b). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., et Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Geiser, C., Götz, T., Preckel, F., et Freund, P. A. (2017). States and Traits : Theories, Models, and Assessment. *European Journal of Psychological Assessment*, 33(4), 219-223. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000413>
- Gillet, N., Morin, A. J. S., Huart, I., Coillot, H., Fiolet, M., et Fouquereau, E. (2024). Nature, predictors, and outcomes of the psychological capital trajectories observed among upcoming police officers' undergoing vocational training. *Journal of Vocational Behavior*, 155, 104058. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104058>
- Hamaker, E. L., Nesselroade, J. R., et Molenaar, P. C. M. (2007). The integrated trait-state model. *Journal of Research in Personality*, 41(2), 295-315. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.04.003>
- Locke, E. (1970). Job satisfaction and job performance – Theoretical analysis. *Organizational behavior and human performance*. 5(5), 484-500, [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90036-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90036-X)
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., et Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital : Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Youssef, C. M., et Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Luthans, F., et Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital : An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-11332>
- Luthans, F., et Broad, J. (2022). Positive psychological capital to help combat the mental health fallout from the pandemic and VUCA environment. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100817. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100817>
- Luthans, F., Luthans, K., Luthans, B., et Peterson, S. (2024). Psychological, physical, and social capitals : A balanced approach for more effective human capital in today's organizations and life. *Organizational Dynamics*, 53(4), 101080. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101080>
- Luthans, F., et Broad, J. D. (2025). Positive Organizational Behavior and Psychological Capital. Dans C. L. Cooper, S. Patnaik, et R. V. Rodriguez, *Advancing Positive Organizational Behaviour* (1^{re} éd., p. 7-36). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781032619385-2>
- McLeroy, K. R., Bibeau, D., Steckler, A., et Glanz, K. (1988). An Ecological Perspective on Health Promotion Programs. *Health Education Quarterly*, 15(4), 351-377. <https://doi.org/10.1177/109019818801500401>
- Margheritti, S., Negrini, A., et Miglioretti, M. (2022). Can psychological capital promote safety behaviours ? A systematic review. *International journal of occupational safety and ergonomics*. <https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2135285>
- Mukamuera, J., Sirois, G., et Wentzel, Bernard. (2023). Pénurie du personnel enseignant. Une analyse multidimensionnelle. *Apprendre et enseigner aujourd'hui*, 12(2). <https://doi-org.acces.bibl.ulaval.ca/10.7202/1101204ar>

- Negrini, A., Perron, J., Vila Masse, S., Giguère, C.-É., Gragnano, A., et Corbière, M. (2024). *Analyse longitudinale et comparative des absences et des départs hâtifs dans un milieu d'éducation au Québec: Une étude exploratoire*. IRSST. <https://doi.org/10.70010/AOGC9943>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., et Hirst, G. (2014). Psychological capital : A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- OCDE. (2017). *Pedagogical Knowledge and the Changing Nature of the Teaching Profession* (S. Guerriero, Éd.). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264270695-en>
- OCDE. (2021a). *Not enough hours in the day : Policies that shape teachers' use of time* (OECD Education Working Papers No. 245; OECD Education Working Papers, Vol. 245). <https://doi.org/10.1787/15990b42-en>
- OCDE. (2021b). *Teachers Getting the Best out of Their Students: From Primary to Upper Secondary Education*. OECD. <https://doi.org/10.1787/5bc5cd4e-en>
- OCDE. (2023). *Équité et inclusion dans l'éducation (version abrégée) : La diversité fait la force*. OECD. <https://doi.org/10.1787/e9bc59d0-fr>
- OCDE. (2024). *Regards sur l'éducation 2024 : Les indicateurs de l'OCDE*. Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/1aabb39d-fr>
- O'Driscoll, M. P., et Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 141-155. <https://doi.org/10.1002/job.4030150204>
- Pelletier, M., Lafantaisie, M., Nicolakakis, N., Perron, S., Sylvain-Morneau, J., Jauvin, N., Viviers, S., Chevrier, A.-A., et Vézina, M. (2025). *Étude menée auprès du personnel scolaire du Québec sur l'état de santé mentale et l'exposition aux risques psychosociaux du travail* (Recherche et développement). Institut national de santé publique du Québec.
- Seligman, M. E. P., et Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology : An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.5>
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., et Harney, P. (1991). The will and the ways : Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570-585. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.4.570>
- Tett, R. P., et Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tjimuku, M., Atiku, S. O., et Kaisara, G. (2025). Emotional intelligence and psychological capital at work : A systematic literature review and directions for future research. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2443559. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2443559>
- Tolksdorf, K. H., Tischler, U., et Heinrichs, K. (2022). Correlates of turnover intention among nursing staff in the COVID-19 pandemic : A systematic review. *BMC Nursing*, 21(1), 174. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00949-4>
- Trottier, M., Lefrançois, M., et Villeneuve, É. (2024). *Rapport final : Transformations du travail d'enseignement postsecondaire dans l'après pandémie : Quelles ressources, quels besoins ? Projet réalisé en partenariat avec la FP-CSN et la FNEEQ-CSN et le Service aux collectivités de l'UQAM*. Montréal : École des sciences de la gestion. Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).

- UNESCO, et International Task Force on Teachers for Education 2030. (2023). *Rapport mondial sur les enseignants*. (p. 36). https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387400_fre
- UNESCO. (2024). *Conférence de l'UNESCO sur les données et statistiques de l'éducation. Données des enseignants. Défis et solutions proposées*. (p. 23). https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389084_fre
- Vérificateur général du Québec. (2023). *Personnel enseignant : Recrutement, rétention et qualité de l'enseignement. Audit de performance*. (p. 46). https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/203/03_vgq_ch3_mai2023_web_vf.pdf
- Viseu, J., Saul Neves, D. J., Claudia, R., et José M., C. (2016). Teacher motivation, work satisfaction, and positive psychological capital: A literature review. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 14(2), 439-461. <https://doi.org/10.14204/ejrep.39.15102>
- Wagner, L., et Gander, F. (2025). Character strength traits, states, and emotional well-being: A daily diary study. *Journal of Personality*, 93(2), 341-360. <https://doi.org/10.1111/jopy.12933>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., et Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Youssef-Morgan, C. M. (2024). Psychological capital and mental health: Twenty-five years of progress. *Organizational Dynamics*, 53(4), 101081. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101081>
- Zhang, Y. (2024). Psychological Capital Related to Well-being among Teachers: A Systematic Literature Review. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2). <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00608>