

Rapport descriptif

“Le bien-être au travail”



Présenté par Jacques Forest, Ph.D., Professeur



Septembre 2007

Table des matières

	Page
Avant-propos	2
Description du projet de recherche	3
Description de l'échantillon	4
Différences entre les hommes et les femmes	5
Comment interpréter les résultats de ce rapport	6
La passion du travail	7
La motivation au travail	8
Conséquence #1 : Ajustement psychologique	9
Conséquence #2 : Burnout / épuisement professionnel	10
Mécanisme explicatif du lien entre les deux types de passion et les conséquences de même que les quatre types de motivation et les conséquences	11
Les trois besoins universels de base	12
Résultats des analyses de médiation	13
Antécédent de la passion et la motivation au travail : Le soutien du superviseur immédiat	14
Conclusion	16
Conclusion sur les conséquences des deux types de passion et des quatre types de motivation	16
Conclusion sur le mécanisme explicatif du lien entre les deux types de passion et les conséquences de même qu'entre les quatre types de motivation et les conséquences	17
Conclusion sur l'influence des comportements du superviseur immédiat sur la passion et la motivation des subordonné(e)s	18
Conclusion générale	19
Références	20
Remerciements	22

AVANT-PROPOS

Le présent rapport porte sur l'analyse des données recueillies auprès de 186 membres¹ de l'APER Santé et Services Sociaux qui ont été invités à remplir le questionnaire de recherche sur le bien-être au travail et les autres variables de l'étude.

Dans la lecture de ce rapport, il importe de garder en tête que les résultats mentionnés sont principalement le reflet de l'opinion des employés interrogés et que conséquemment, il est possible que la perception de la totalité de vos membres soit plus nuancée ou différente des résultats obtenus lors de cette étude.

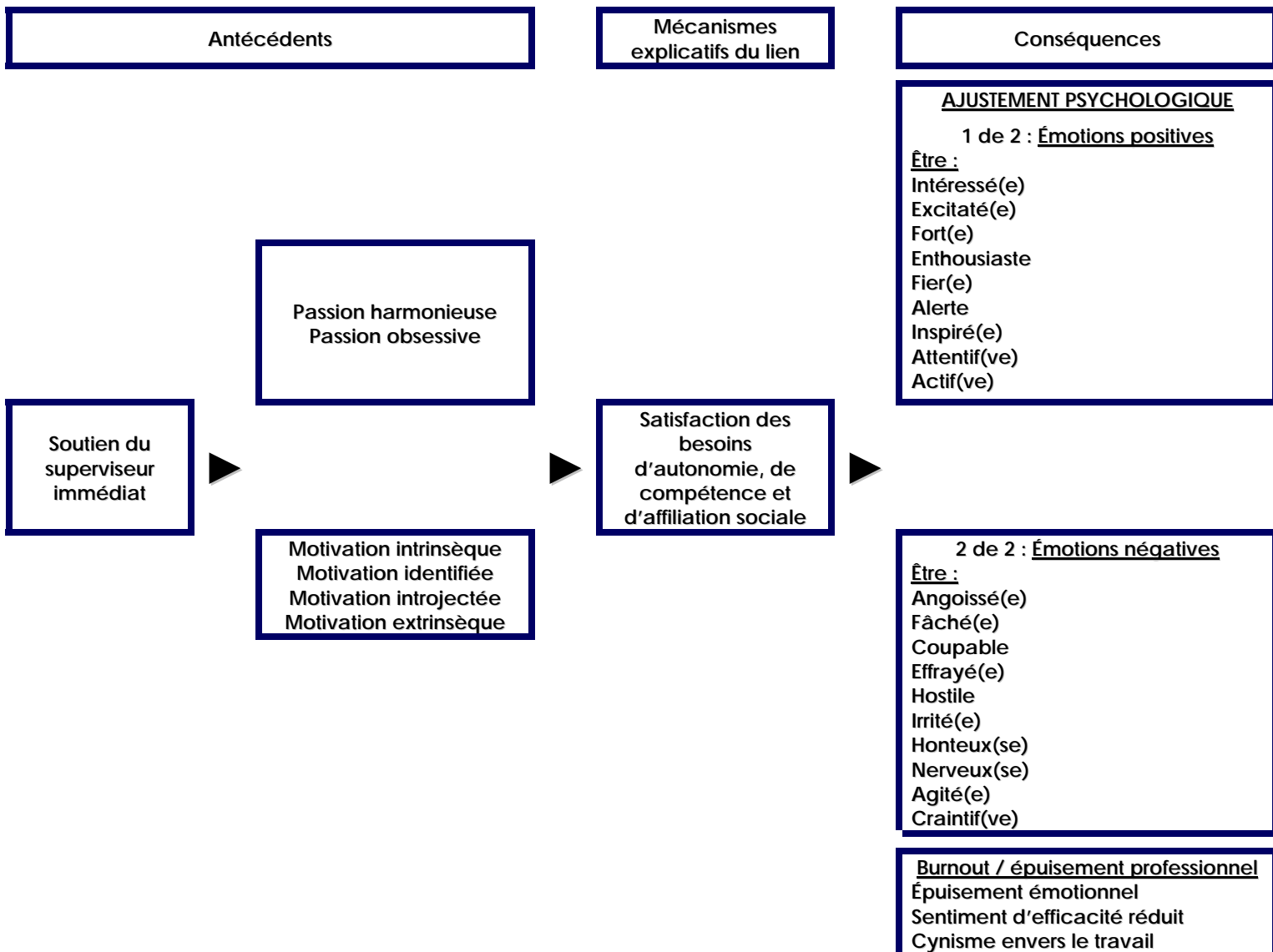
Aussi, il est très important que vous sachiez que les questionnaires utilisés dans cette étude ont été créés pour la recherche et non pour l'intervention, la consultation, les revendications ou le diagnostic organisationnel. Il faut donc garder ce fait en tête et être très prudent lors de l'interprétation des résultats.

¹ Le taux de réponse n'est pas le même pour toutes les questions, car certaines personnes ont omis de répondre à différents items.

DESCRIPTION DU PROJET DE RECHERCHE

Ce projet de recherche, réalisé avec les membres de l'APER en prévision de son congrès annuel 2007, a pour but de vérifier différentes hypothèses en lien avec mon intérêt de recherche principal : le fonctionnement humain optimal au travail. Pour mieux comprendre le fonctionnement humain optimal au travail, j'utilise la perspective de la psychologie positive qui cherche à comprendre comment le travail peut faire en sorte que la vie vaille vraiment la peine d'être vécue.

Plus spécifiquement, je cherche à comprendre les antécédents de même que les conséquences de la passion du travail en utilisant l'approche motivationnelle de la passion de Vallerand et ses collègues (2003). Je m'intéresse aussi à la motivation au travail selon la perspective de la théorie de l'autodétermination (Gagné & Deci, 2005). Le graphique qui suit représente visuellement les variables qui sont utilisées dans l'étude et l'objectif de ce rapport est d'expliquer la direction et la force des liens entre ces variables. Les résultats seront présentés de façon à être le plus utiles possible pour la direction de l'APER, les gestionnaires d'employés qui sont membres de l'APER de même que les autres membres de l'APER qui sont des employés sans responsabilité de supervision.



DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

L'échantillon est composé de 186 membres de l'APER qui ont été invités par courriel à répondre aux questionnaires de mon étude entre le 20 juin et le 11 juillet 2007. Voici, plus en détail, la description de l'échantillon :

Sexe des répondants :

- 66 hommes (35.5%)
- 120 femmes (64.5%)

Âge moyen des répondants :

- 49.2 ans (écart-type de 6.9 ans)

Ancienneté moyenne dans le poste :

- 5.6 ans (écart-type de 5.4 ans)

Ancienneté moyenne dans l'organisation :

- 15.7 ans (écart-type de 10.5 ans)

Statut civil :

- 25 célibataires (13.5%)
- 124 marié(e)s ou conjoint(e)s de fait (67%)
- 22 séparé(e)s ou divorcé(e)s ou veufs(ves) et vivant seul(e) (11.9%)
- 14 séparé(e)s ou divorcé(e)s ou veufs(ves) et vivant avec quelqu'un (7.6%)
- 1 donnée manquante

Enfants :

- 75 personnes n'ont pas d'enfant (40.5%)
- 35 personnes ont un enfant (18.9%)
- 65 personnes ont deux enfants (35.1%)
- 10 personnes ont trois enfants (5.4%)
- 1 donnée manquante

Plus haut niveau de scolarité complété :

- 7 personnes ont un collégial professionnel (3.8%)
- 18 personnes ont complété un certificat universitaire (9.7%)
- 67 personnes ont un baccalauréat (36%)
- 90 personnes ont une maîtrise (48.4%)
- 4 personnes ont un doctorat ou un postdoctorat (2.1%)

DIFFÉRENCE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Des analyses statistiques ont été effectuées afin de vérifier s'il y avait des différences statistiquement significatives entre les hommes et les femmes.

En procédant à des tests T, il est possible de constater qu'il y a une différence significative présente. L'analyse des résultats nous permet d'identifier sur quelle variable les hommes et les femmes diffèrent.

Il semble que le niveau de motivation extrinsèque, c'est-à-dire travailler principalement pour l'argent et le niveau de vie, soit plus élevé chez les hommes (moyenne = 3.91) que les femmes (moyenne = 3.39). Les items qui mesuraient cette dimension sont : « Parce que ce travail me procure un certain niveau de vie », « Parce que ce travail me permet de faire beaucoup d'argent » et « Je fais ce travail pour le salaire ». L'échelle de mesure pour ce construit allait de 1 (Pas du tout) à 7 (Exactement).

À la lumière de ces résultats, et pour les analyses subséquentes, la variable Sexe sera intégrée comme variable dite de contrôle. Ceci veut dire que nous allons enlever des calculs la portion de variance qui est attribuable à la variable Sexe pour connaître la « vraie » variance expliquée par les autres variables d'intérêt, comme les deux types de passion du travail et les quatre types de motivation au travail.

COMMENT INTERPRÉTER LES RÉSULTATS DE CE RAPPORT

Pour analyser les liens entre les variables, nous utilisons une technique appelée la régression multiple (Tabachnik & Fidell, 2007). Cette technique permet de vérifier la direction et la force du lien entre deux variables en contrôlant pour l'effet d'autres variables telles le sexe, l'ancienneté et le statut civil par exemple. Le coefficient de régression est le chiffre qui est rapporté. Il est exprimé par la lettre grecque Bêta (β) et il varie de -1 à +1.

La direction du lien est indiquée par le signe plus (+) ou moins (-). Un signe positif indique que plus le niveau d'une variable augmente, plus celui de l'autre variable augmente aussi alors qu'un signe négatif indique que lorsque le niveau d'une variable monte, celui de l'autre descend.

Pour ce qui est de la force du lien, plus le chiffre se rapproche de 1 (peu importe que ce soit une relation positive ou négative), plus le lien entre les variables est fort :

- Un coefficient près de 0.30 indique une relation faible ou modérée
- Un coefficient près de 0.50 indique une relation forte
- Un coefficient au-dessus de 0.70 indique une relation très forte.

Le coefficient de régression est toujours accompagné de son seuil de probabilité. Le seuil de probabilité indique, nommément, quelles sont les probabilités que la relation trouvée entre les variables soit due à la chance. Le seuil de probabilité est toujours exprimé par la lettre « p » et les seuils sont exprimés de la sorte :

- 1 chance sur 20 que la relation soit due au hasard : ($p < .05$)
- 1 chance sur 100 que la relation soit due au hasard : ($p < .01$)
- 1 chance sur 1000 que la relation soit due au hasard : ($p < .001$)

Pour terminer, il est important de mentionner qu'une relation entre deux variables ne veut pas dire que l'une cause l'autre ou, en d'autres mots, qu'une variable « produit » l'autre. Le chiffre rapporté indique uniquement que les deux variables sont liées entre elles, sans inférer de lien de causalité dans l'une ou l'autre direction.

LA PASSION DU TRAVAIL

Définition: Une passion est une vive inclination envers une activité que l'on aime, que l'on valorise et dans laquelle on investit du temps et de l'énergie (Vallerand et al., 2003).

Deux types de passion

Passion harmonieuse: Les individus ayant une passion harmonieuse ont internalisé leur passion selon un mode de régulation autodéterminé (dit autonome) et ont le contrôle sur la pratique de leur activité passionnante. En d'autres mots, c'est une force motivationnelle qui amène l'individu à choisir de pratiquer son activité.

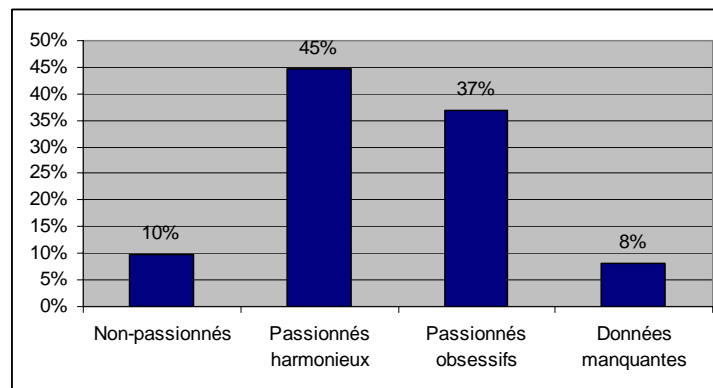
Passion obsessive: Les individus ayant une passion obsessive ont internalisé l'activité passionnante selon un mode de régulation externe (dit contrôlé) et n'estime pas avoir le contrôle sur la pratique de leur activité passionnante. En d'autres mots, il s'agit d'une pression interne (une compulsion) qui pousse la personne à pratiquer son activité.

Exemples d'items dans le questionnaire

Passion harmonieuse : « Mon travail s'harmonise bien avec les autres activités dans ma vie. »

Passion obsessive: « J'éprouve de la difficulté à contrôler mon besoin de faire mon travail. »

En utilisant la méthode de création des groupes de passionnés avancée par Vallerand et Houliort (2003), l'analyse préliminaire des résultats permet d'avancer que 18 répondant(e)s ne sont pas passionné(e)s par leur travail (9.7%) et que 152 sont passionnés par leur travail. Parmi ceux-ci, 83 sont des passionnés harmonieux (44.6%) et 69 sont des passionnés obsessifs (37.1%). Les données sont manquantes pour 16 personnes, soit 8.6% de l'échantillon.



Bien qu'il soit possible d'analyser les résultats en créant trois groupes (non passionnés, passionnés harmonieux et passionnés obsessifs) tels que présentés ci-avant, il importe de mentionner qu'il n'existe pas de passionnés harmonieux « purs » ni de passionnés obsessifs « purs ». La méthode des groupes ne sera pas utilisée ici puisque tout individu a en soi les deux types de passion et c'est le niveau de ceux-ci qu'il est important de prendre en considération.

En contrôlant pour l'effet des variables démographiques (ex. : sexe, âge, ancienneté, etc.), vous verrez donc dans les pages qui suivent comment les deux types de passion sont liés aux différentes conséquences de la présente étude.

LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Définition: La motivation est l'énergie qui pousse un individu à adopter une certaine ligne de conduite en vue de l'atteinte d'un ou de plusieurs objectifs. Trois paramètres sont généralement utilisés pour l'évaluer : 1) la direction, 2) la durée et 3) l'intensité.

La théorie de l'autodétermination (Gagné & Deci, 2005) avance quatre types de motivation

Motivation extrinsèque: Ce type de motivation est associé au fait de vouloir obtenir une récompense (ex. : salaire, avantages sociaux, etc.) ou d'éviter une punition (ex. : éviter de perdre son emploi).

Motivation introjectée: Ce type de motivation est alimenté par des pressions ou des compulsions internes comme la culpabilité par exemple. Ces pressions amènent l'individu à se sentir obligé de participer à l'activité.

Motivation identifiée: Ce type de motivation est activé lorsqu'une personne réalise une tâche ou une activité qu'elle estime être importante pour elle, sans que cette tâche ou activité soit évaluée comme étant viscéralement intéressante.

Motivation intrinsèque: Ce type de motivation est entièrement libre de toute pression externe ou interne, en plus d'être approuvé profondément par l'individu. La motivation intrinsèque est éprouvée lorsqu'un individu pratique une activité pour le simple plaisir, l'intérêt et l'agrément qu'elle procure; l'activité est un but en soi.

Exemples d'items dans le questionnaire

Motivation extrinsèque: Je travaille... « Je fais ce travail pour le salaire.. »

Motivation introjectée: Je travaille... « Parce que ma réputation en dépend. »

Motivation identifiée: Je travaille... « Parce que ce travail concorde bien avec mes valeurs personnelles. »

Motivation intrinsèque: Je travaille... « Parce que j'ai beaucoup de plaisir dans ce travail. »

(Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin, Malorni, 2007)

Il importe de mentionner à ce stade-ci que les quatre types de motivation sont présents chez tous les individus, sans exception. La différence résidera dans le niveau relatif d'un ou plusieurs types de motivation par rapport aux autres types de motivation.

CONSÉQUENCE #1 : AJUSTEMENT PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

L'ajustement psychologique est quelques fois mesuré à l'aide des deux pôles du vécu humain, soit les émotions positives (ex. : se sentir intéressé) et les émotions négatives (ex. : se sentir honteux; Watson, Clark, & Tellegen, 1988). Il est important de mentionner que les émotions ont un impact sur le vécu par leur intensité de même que leur fréquence et que c'est la fréquence qui a un plus grand impact.

Émotions positives: Les émotions positives étaient mesurées à l'aide de 10 items. La consigne demandait « Indiquez jusqu'à quel point les items suivants décrivent comment vous vous êtes senti(e) au travail la dernière année ») et utilisait une échelle de mesure allant de 1 (« Très peu ou pas du tout ») à 5 (« Énormément »).

Exemple d'item : « Intéressé(e) », « Fort(e) », « Enthousiaste », etc.

Émotions négatives : Les émotions négatives étaient mesurées à l'aide de 10 items. La consigne demandait « Indiquez jusqu'à quel point les items suivants décrivent comment vous vous êtes senti(e) au travail la dernière année ») et utilisait une échelle de mesure allant de 1 (« Très peu ou pas du tout ») à 5 (« Énormément »).

Exemple d'item : « Angoissé(e) », « Fâché(e) », « Effrayé(e) », etc.

La passion harmonieuse est liée à plus d'émotions positives ($\beta = .36, p < .001$) et à moins d'émotions négatives ($\beta = -.30, p < .001$). Pour ce qui est de la passion obsessive, cette dernière est reliée à plus d'émotions positives mais dans une moins grande proportion que la passion harmonieuse ($\beta = .15, p < .001$) et ce type obsessif de passion est aussi lié à plus d'émotions négatives ($\beta = .20, p < .001$).

Pour ce qui est des types de motivation, la motivation intrinsèque est liée à plus d'émotions positives ($\beta = .29, p < .001$) et moins d'émotions négatives ($\beta = -.12, p < .001$), la motivation identifiée est liée à plus d'émotions positives ($\beta = .12, p < .01$) et moins d'émotions négatives ($\beta = -.12, p < .05$). En ce qui a trait à la motivation introjectée, cette dernière est uniquement liée à plus d'émotions négatives ($\beta = .17, p < .001$). Finalement, la motivation extrinsèque est uniquement reliée, et ce faiblement, à moins d'émotions positives ($\beta = -.09, p < .01$).

CONSÉQUENCE #2 : BURNOUT / ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Le burnout ou l'épuisement émotionnel est une réponse prolongée à des stressors émotionnels et interpersonnels chroniques et qui est caractérisée par trois dimensions (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

TROIS DIMENSIONS DU BURNOUT

1) L'épuisement émotionnel : Cette dimension individuelle réfère au sentiment d'être épuisé et vidé de ses ressources émotionnelles et physiques.

Exemple d'item : « Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail »

2) Un sentiment d'inefficacité : Représente un sentiment d'incompétence, une impression d'un manque de réalisation et de productivité au travail.

Exemple d'item : Score inversé de « J'ai l'impression que je contribue réellement à la mission de mon organisation »

3) Un cynisme face au travail : Cette composante interpersonnelle fait référence à un détachement, un cynisme et une dépersonnalisation dure et négative par rapport à différents aspects du travail.

Exemple d'item : « Je suis devenu plus cynique face à l'apport de mon travail »

La passion harmonieuse est liée à moins d'épuisement émotionnel ($\beta = -.55, p < .001$), à une moindre impression d'être inefficace ($\beta = -.43, p < .001$) et à moins de cynisme envers le travail ($\beta = -.63, p < .001$). Pour sa part, la passion obsessionnelle est liée à plus d'épuisement émotionnel ($\beta = .40, p < .001$). La passion obsessionnelle n'est pas liée au sentiment d'inefficacité ni au cynisme.

En regard des différents types de motivation, la motivation intrinsèque est liée à moins d'épuisement émotionnel ($\beta = -.45, p < .001$), à un moindre sentiment d'inefficacité ($\beta = -.23, p < .001$) ainsi qu'à moins de cynisme envers le travail ($\beta = -.41, p < .001$). La motivation identifiée est quant à elle aussi liée à un moindre sentiment d'inefficacité ($\beta = -.21, p < .001$) ainsi qu'à moins de cynisme envers le travail ($\beta = -.27, p < .01$) mais n'entretient pas de lien avec l'épuisement émotionnel. Un haut niveau de motivation introjectée amène l'individu à rapporter aussi plus d'épuisement émotionnel ($\beta = .28, p < .001$), un plus grand sentiment d'inefficacité ($\beta = .08, p < .05$) ainsi que plus de cynisme envers le travail ($\beta = .20, p < .001$). La motivation extrinsèque est pour sa part reliée uniquement à plus de cynisme envers le travail ($\beta = .18, p < .05$).

MÉCANISME EXPLICATIF DU LIEN ENTRE LES DEUX TYPES DE PASSION ET LES CONSÉQUENCES DE MÊME QUE LES QUATRE TYPES DE MOTIVATION ET LES CONSÉQUENCES

En recherche, il n'est souvent pas suffisant de rapporter uniquement les liens entre les variables, il faut fréquemment aller au-delà des simples corrélations et tenter de trouver la variable, le mécanisme ou le processus psychologique qui unit deux variables ensemble.

Dans la présente recherche, une variable médiatrice importante est avancée, soit la satisfaction des trois besoins universels d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. Cette variable peut possiblement expliquer le lien qui unit les deux types de passion et les quatre types de motivation aux différentes conséquences de la présente étude.

Cette variable sera définie et les analyses de médiation seront expliquées en détail.

LES TROIS BESOINS UNIVERSELS DE BASE

Un besoin est défini comme une nécessité universelle, un nutriment essentiel pour le développement optimal et l'intégrité (Gagné & Deci, 2005). Selon cette définition, quelque chose est un besoin dans la mesure où sa satisfaction favorise la santé mentale et où sa déprivation ou la frustration de ce besoin diminue la santé mentale.

L'être humain aurait trois besoins psychologiques à satisfaire afin d'assurer un fonctionnement optimal, un développement harmonieux et un ajustement psychologique complet (Deci & Ryan, 1985, 2001).

Besoin d'autonomie : Réfère au désir de s'engager dans des activités suite à un libre choix, d'être à l'origine de ses propres comportements (DeCharms, 1968; Deci, 1975).

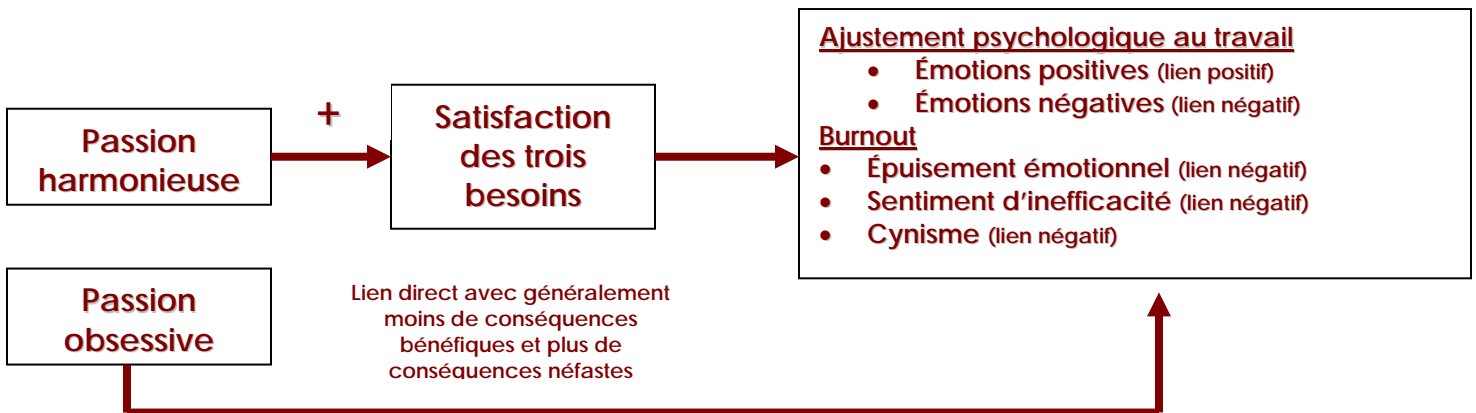
Besoin de compétence : Réfère au désir de l'individu d'interagir de manière efficace avec l'environnement dans le but de vivre un sentiment de compétence en atteignant les objectifs désirés et en prévenant les événements indésirables. Ce besoin implique également d'obtenir du succès à des tâches qui présentent un défi optimal et d'atteindre les résultats souhaités (Skinner, 1995; White, 1959).

Besoin d'affiliation sociale : Réfère au désir de se sentir lié à un milieu donné. Il s'agit d'un sentiment de respect mutuel, de confiance et d'attention (Baumeister & Leary, 1995; Harlow, 1958). Selon Dutton et Heaphy (2003), les connexions sociales de grande qualité au travail permettent aux individus de vivre des sentiments de vitalité, de ressentir plus intensément le regard positif de l'autre et de percevoir la mutualité de l'échange.

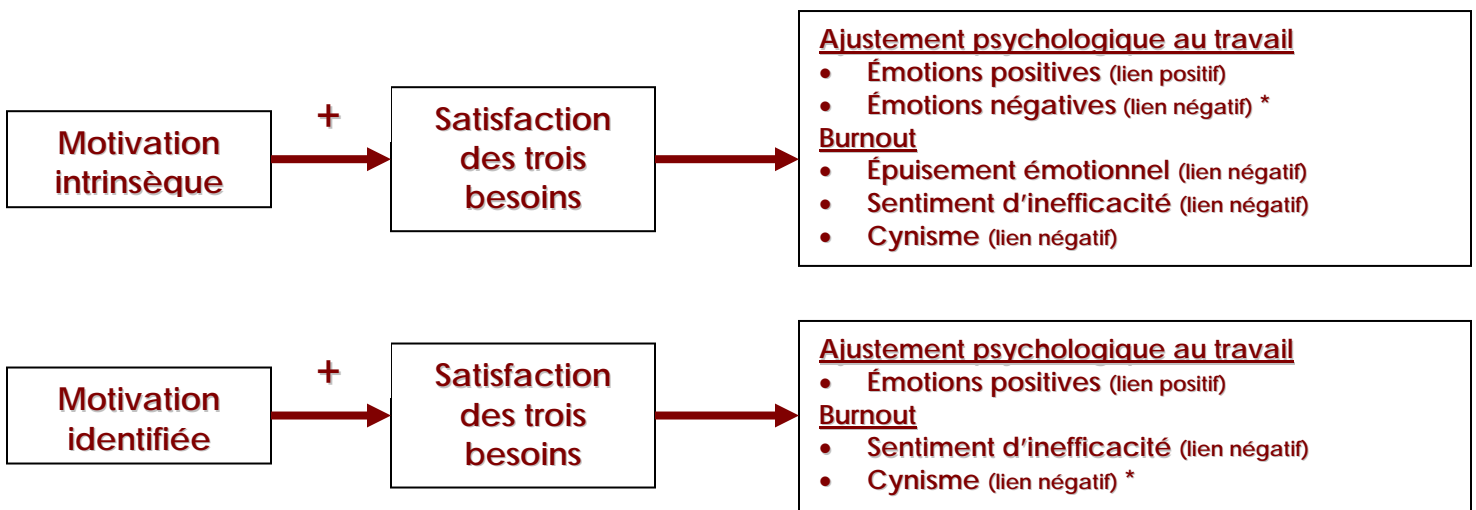
Dans deux études antérieures (Forest, 2006; Vallerand et Houliort, 2003), il a été montré que la passion harmonieuse menait à la satisfaction des trois besoins, ce qui en retour menait à un plus grand ajustement psychologique. Pour sa part, la passion obsessionnelle était directement et négativement liée à l'ajustement psychologique. Le même type de médiation se produirait dans les cas des motivations intrinsèque et identifiée qui seraient reliées à la satisfaction des trois besoins, ce qui en retour mènerait à différentes conséquences favorables. Cet effet de « transport » de la relation entre les types de motivation et des conséquences bénéfiques seraient moins souvent présent dans les cas de la motivation introjectée et entièrement absent de le cas de motivation extrinsèque, qui est quant à elle directement reliée aux conséquences de la présente étude.

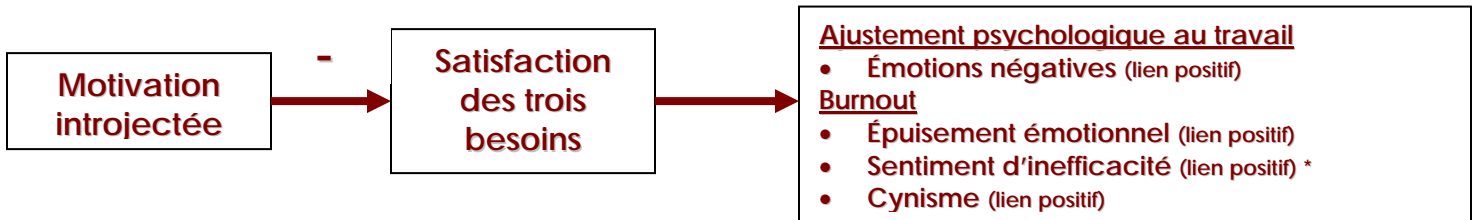
RÉSULTATS DES ANALYSES DE MÉDIATION

Dans la présente étude avec les membres de l'APER, il semble que la satisfaction des trois besoins soit la variable qui unit ou qui fasse « le pont » entre la passion harmonieuse et certaines conséquences de la passion du travail, et ce de façon partielle (plutôt que complète). En d'autres mots, il semble que les gens avec un haut niveau de passion harmonieuse soient en mesure de satisfaire leurs trois besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale au travail, ce qui en retour mène à différentes conséquences positives et moins de conséquences négatives. Ceci ne semble pas être le cas des employés avec de hauts niveaux de passion obsessive, car ce type de passion n'est pas relié à la satisfaction des trois besoins, mais plutôt directement aux différentes conséquences. Qui plus est, la passion obsessive est généralement liée positivement aux conséquences néfastes et négativement aux conséquences bénéfiques, ce qui est généralement le contraire de la passion harmonieuse.



En ce qui concerne les quatre types de motivation, cet effet de médiation n'est pas présent pour tous les types de motivation (la motivation extrinsèque est directement reliée aux différentes conséquences) et, lorsqu'il est présent, il ne l'est pas pour toutes les conséquences de la présente étude. La seule exception est la motivation intrinsèque pour qui la satisfaction des trois besoins est la variable médiatrice pour toutes les conséquences de la présente étude (les médiations complètes sont signalées avec un astérisque). Représentés schématiquement, voici quels sont ces effets de médiation pour les types de motivation :





ANTÉCÉDENT DE LA PASSION ET LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Après avoir examiné les différentes conséquences des passions harmonieuse et obsessionnelle du travail et des différents types de motivation, il est maintenant temps de vérifier si le superviseur immédiat a la possibilité d'influencer le développement de la passion et la motivation au travail selon le style de relation interpersonnelle qu'il entretient avec ses subordonné(e)s.

Le soutien du superviseur immédiat

Des études dans des domaines de vie aussi variés que le sport, l'éducation, la santé et le travail soulignent l'importance du style interpersonnel adopté par une personne en position d'autorité pour le développement et le maintien de la motivation des subalternes (p. ex. : Black & Deci, 2000; Deci, Connell, & Ryan, 1989; Williams et al., 1998). Plus précisément, il semble que le style de leadership d'un superviseur immédiat varie entre deux pôles : le soutien à l'autonomie et le contrôle psychologique (Deci & Ryan, 1985).

Le style soutenant l'autonomie correspond entre autres au fait qu' « une personne en position d'autorité considère la perspective de l'autre, reconnaît ses sentiments, lui procure des informations significatives ainsi que des opportunités pour faire des choix et prendre des initiatives » (Black & Deci, 2000, p. 742) alors qu'à l'inverse, le style contrôlant réfère à une personne en position d'autorité « qui incite le subordonné à penser, à ressentir et à agir d'une façon particulière, sans considération de ses besoins et sentiments véritables » (Deci & Ryan, 1985, p. 95).

Le style qui soutient l'autonomie, comparativement au style contrôlant, est associé à de nombreuses conséquences positives pour l'individu telles que le bien-être physique et psychologique, le sentiment de compétence, la concentration, la performance et la créativité (Cordova & Lepper, 1996; Koestner, Ryan, Bernieri, & Holt, 1984; Ntoumanis, 2005; Reinboth, Duda, & Ntoumanis, 2004; Vansteenkiste et al., 2004). Plus particulièrement, dans le contexte du travail, les employés dont les superviseurs soutiennent l'autonomie présentent une plus grande intention de poursuivre leur travail, un meilleur ajustement psychologique, une plus grande implication ainsi qu'une plus grande satisfaction et un plus grand intérêt envers leur emploi (Baard, Deci, & Ryan, 2004; Blais & Brière, 1992; Deci et al., 2001).

Il semble aussi que le soutien à l'autonomie ou le style contrôlant d'un superviseur ait des conséquences différentes sur la passion qui est développée par un subordonné. Plus spécifiquement, il a été montré que le style soutenant l'autonomie favorisait à la fois le développement d'une passion harmonieuse et prévenait l'apparition d'une passion obsessionnelle chez les travailleurs (Moreau, Mageau, Forest, Brunet & Savoie, 2006).

Dans la présente étude avec les membres du syndicat de l'APER, aucune dimension de la perception du soutien à l'autonomie ou du contrôle psychologique du superviseur immédiat n'est reliée aux deux types de passion. Une explication possible est, qu'à ce niveau, la passion du travail est largement déterminée par des facteurs individuels (et non organisationnels). Une autre explication plausible est que le superviseur immédiat d'un cadre est plus difficilement identifiable et que les réponses aient été données de façon à identifier une cible de supervision qui est plus floue. Toutefois, ces hypothèses demanderaient à être confirmées ou infirmées.

En ce qui touche la motivation, les résultats significatifs concernent uniquement les motivations introjectée et extrinsèque. Plus précisément, il semble que la motivation introjecté(e) soit exacerbée par des comportements reliés au fait de faire sentir coupable ($\beta = .98, p < .001$) et de donner des ordres ($\beta = -.95, p < .001$) alors que la motivation extrinsèque est diminuée par l'apport d'un feedback positif de la part du superviseur immédiat ($\beta = -.27, p < .001$).

CONCLUSION

CONCLUSION SUR LES CONSÉQUENCES DES DEUX TYPES DE PASSION ET DES QUATRE TYPES DE MOTIVATION

Réalisée avec 186 membres de l'APER, la présente recherche avait pour but de mieux comprendre le fonctionnement humain optimal au travail en étudiant les conséquences et les antécédents de la passion du travail selon l'approche motivationnelle de la passion de Vallerand et ses collègues (2003) et de la motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination (Gagné & Deci, 2005).

L'interprétation des résultats des analyses statistiques nous permet de dégager des constats intéressants, tant au niveau des conséquences que des antécédents de la passion et la motivation. Le tableau 1 qui suit synthétise les différentes conséquences reliées aux deux types de passion.

Tableau 1. Synthèse des différentes conséquences des deux types de passion du travail

	Passion harmonieuse	Passion obsessive
<u>Ajustement psychologique</u>		
Émotions positives	.36***	-.30***
Émotions négatives	-.44***	.20***
<u>Burnout</u>		
Épuisement émotionnel	-.55***	.40***
Sentiment d'inefficacité	-.43***	n.s.
Cynisme	-.63***	n.s.

Note. *** $p < .001$, n.s. = non significatif

En regardant le tableau 1, il devient évident que l'individu avec un haut niveau de passion harmonieuse du travail semble tirer plus d'avantages et de bénéfices de ses heures passées au travail que l'individu avec un haut niveau de passion obsessive.

En effet, lorsqu'un individu rapporte avoir un haut niveau de passion harmonieuse, il rapportera également avoir un meilleur ajustement psychologique (moins d'émotions négatives et plus d'émotions positives) et vivre moins de burnout (moins d'épuisement émotionnel, de sentiment d'inefficacité et de cynisme).

Pour l'individu qui rapporte avoir un haut niveau de passion obsessive, ce dernier sera également plus enclin à rapporter vivre plus souvent des émotions positives comme conséquence bénéfique (mais dans une moins grande proportion que dans le cas de la passion harmonieuse). Toutefois, ce dernier rapportera aussi vivre plus d'émotions négatives et plus d'épuisement émotionnel. Ce type de passion amène donc l'individu à vivre des émotions négatives en plus de faire en sorte que le travail soit « vidant » et « siphonnant » au niveau des émotions.

Des constats intéressants peuvent aussi être dégagés de l'analyse des résultats de la motivation au travail. Les différentes conséquences reliées aux quatre types de passion sont réunies dans le tableau 2 ci-après.

Tableau 2. Synthèse des différentes conséquences des quatre types de motivation au travail

	Motivation extrinsèque	Motivation introjectée	Motivation identifiée	Motivation intrinsèque
Ajustement psychologique				
Émotions positives		-.18**	.22**	.57***
Émotions négatives		.37***	-.21*	-.21*
Burnout				
Épuisement émotionnel		.34***		-.42***
Sentiment d'inefficacité		.17*	-.34***	-.37***
Cynisme	.18*	.26***	-.27**	-.40***

Note. *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

En regardant le patron des liens présentés dans le tableau 2, il est relativement facile de constater qu'un individu qui travaille pour le plaisir (motivation intrinsèque) ou pour quelque chose d'important pour lui (motivation identifiée) retire plus de conséquences positives de ses heures passées au travail qu'un individu qui travaille majoritairement pour l'argent (motivation extrinsèque) ou pour ne pas se sentir coupable ou pour sa valorisation personnelle (motivation introjectée). La personne travaillant principalement par plaisir est celle qui retire le plus de bénéfices des heures passées à travailler : plus d'émotions positives et moins d'émotions négatives de même que moins d'épuisement émotionnel, de sentiment d'inefficacité et de cynisme. En deuxième lieu se trouve la personne qui travaillerait essentiellement pour une mission ou un but qui est important pour elle, car ce type de motivation (la motivation identifiée) est lié à plus d'émotions positives et moins d'émotions négatives de même qu'à moins de sentiment d'inefficacité et de cynisme envers le travail. Une personne avec un haut niveau de motivation introjectée est quant à elle plus susceptible de vivre à la fois moins d'émotions positives et plus d'émotions négatives alors qu'elle est plus encline à vivre de l'épuisement émotionnel et du cynisme face à son travail en plus de se sentir inefficace au travail. Un individu qui ne serait exclusivement motivé que par l'argent ou les avantages sociaux (motivation extrinsèque) est plus sujet à voir son niveau de cynisme augmenter.

CONCLUSION SUR LE MÉCANISME EXPLICATIF DU LIEN ENTRE LES DEUX TYPES DE PASSION ET LES CONSÉQUENCES DE MÊME QUE LES QUATRE TYPES DE MOTIVATION ET LES CONSÉQUENCES DE L'ÉTUDE

Une explication plausible à ces faisceaux de corrélations distincts pour les différents types de passion et motivation est la possibilité pour les employés avec un haut niveau de passion harmonieuse et ceux avec une motivation plus autodéterminée de satisfaire leurs trois besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. De fait, il appert que les individus avec un haut degré de passion harmonieuse ou ayant des types de motivation plus autodéterminée se sentent libres de travailler en plus d'agir conformément à leurs

valeurs (besoin d'autonomie), qu'ils se sentent efficaces et compétents dans l'exercice de leurs fonctions (besoin de compétence) en plus de pouvoir « connecter » avec les autres collègues et développer des relations significatives au travail (besoin d'affiliation sociale). Pour ces personnes, leur passion harmonieuse du travail ou leur motivation autodéterminée face au travail leur permet de satisfaire leurs trois besoins de base, ce qui permet par la suite d'expliquer (en partie) les différentes conséquences positives de ce type de passion.

Les individus avec un haut niveau de passion obsessive ou avec une motivation majoritairement extrinsèque ne semblent pas en mesure de satisfaire leurs trois besoins psychologiques de base, ce qui les amène à vivre moins de conséquences positives et plus de conséquences négatives que leurs congénères vivant plus de passion harmonieuse ou ayant des motivations plus autodéterminées envers le travail.

CONCLUSION SUR L'INFLUENCE DES COMPORTEMENTS DU SUPERVISEUR IMMÉDIAT SUR LA PASSION ET LA MOTIVATION DES SUBORDONNÉES

Le superviseur immédiat est une personne pouvant avoir une grande influence sur le vécu d'un individu au travail. Dans la présente recherche, il était attendu que les comportements soutien à l'autonomie du superviseur immédiat tels que perçus par l'employé lui-même pouvaient avoir un impact sur la passion du travail et la motivation au travail.

L'analyse des résultats permet de constater que ni le contrôle, ni le soutien à l'autonomie n'a d'impact sur la passion dans la présente recherche. Tel que mentionné précédemment, il est possible que les employés de l'APER n'aient pas de superviseur immédiat précis ou encore que la passion du travail est majoritairement due à des facteurs intra-individuels à ce niveau hiérarchique. Ces hypothèses demanderaient toutefois à être testées.

En regard de la motivation, une catégorie de comportements de soutien à l'autonomie et deux catégories de comportements de contrôle psychologique semblent avoir un impact sur deux types de motivation. Spécifiquement, plus un individu estime que son superviseur immédiat tente d'augmenter sa culpabilité (sous-dimension « Faire sentir coupable ») et lui donne des commandements précis (sous-dimension « Donner des ordres »), plus cet individu rapportera des niveaux élevés de motivation introjectée. Aussi, plus un individu estime que son superviseur immédiat lui donne un feedback positif, plus ce dernier aura tendance à moins rapporter de motivation extrinsèque.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Il semble que la passion du travail, et plus particulièrement la passion harmonieuse, soit une variable clé pour comprendre comment le travail peut faire en sorte que la vie vaille vraiment la peine d'être vécue. Ce type de passion du travail semble rendre la personne qui la vit apte à satisfaire ses besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale, ce qui mène en retour à une pléiade de conséquences positives de même qu'à une diminution de conséquences négatives.

Il en va de même pour les motivations de type intrinsèque de même qu'identifiée qui sont reliées, à divers degrés, à plus de conséquences positives et moins de conséquences négatives. Les personnes avec de hauts niveaux de ces types de motivation sont en mesure elles aussi de satisfaire leurs besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. Ceci leur permet par la suite de retirer plusieurs avantages des heures passées au travail.

À l'opposé, il appert que la passion obsessionnelle du travail mène à des conséquences négatives ou moins positives et que de hauts niveaux de ce type de passion ne sont pas reliés à la satisfaction des trois besoins de base. Ce type de passion mènerait directement aux différentes conséquences, sans passer par la variable médiatrice qu'est la satisfaction des trois besoins psychologiques de base. Il en est de même pour la motivation extrinsèque qui est directement reliée à plus de cynisme au travail. En ce qui touche la motivation introjectée, ce type de motivation diminue les chances, pour la personne avec un haut niveau de ce type de motivation, de satisfaire ses trois besoins, ce qui mène par la suite à des conséquences moins bénéfiques.

Pour ce qui est de l'influence du superviseur immédiat, l'étude montre qu'aucun comportement du supérieur immédiat n'a d'impact sur la passion dans l'échantillon utilisé pour cette recherche. Pour la motivation, un individu qui estime que son superviseur lui donne des ordres et tente de le faire sentir coupable sera plus enclin à rapporter un haut niveau de motivation introjectée alors qu'un individu qui estime recevoir du feedback positif de la part de son superviseur immédiat sera enclin à indiquer un niveau moindre de motivation extrinsèque.

RÉFÉRENCES

- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*, 2045-2068.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*, 497-529.
- Black, A. E., & Deci, E.L. (2000). The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science Education, 84*, 740-756.
- Blais, M. R., & Brière, N. M. (1992). *On the mediational role of feelings of self-determination in the workplace: Further evidence and generalization*. Unpublished manuscript, Université du Québec à Montréal, Canada.
- Cordova, D. I., & Lepper, M. R. (1996). Intrinsic motivation and the process of learning: Beneficial effects of contextualization, personalization & choice. *Journal of Educational Psychology, 88*, 715-730.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2001). *Handbook of Self-Determination Research*. NY: University of Rochester Press, 470 p.,
- Deci, E. L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J., & Kornazheva, B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 930-942.
- De Charms, R. (1968). *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*. New York: Academic Press.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn. *Positive Organizational Scholarship : Foundations of a New Discipline* (pp. 265-278). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Forest, J. (2006). *Vérification de l'effet de la passion et de la satisfaction des besoins de base sur la performance, le bien-être psychologique, la détresse psychologique, l'état de flow et la vitalité subjective au travail*. Thèse de doctorat, Université de Montréal.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E. M. & Malorni, A. (2007). *The Motivation at Work Scale : Validation in two languages*. Article soumis pour publication au *Journal of Applied Psychology*.

- Harlow, H. F. (1958). The nature of love. *American Psychologist*, 673-685.
- Koestner, R., Ryan, R.M., Bernieri, F., & Holt, K. (1984). Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality*, 52, 233-248.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Moreau, E., Mageau, G. A., Forest, J., Brunet, L., & Savoie, A. (2006). *Le soutien à l'autonomie du superviseur et ses conséquences sur la passion et la santé psychologique des travailleurs*. Actes de colloque du 14^e congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF) tenu à Hammamet (Tunisie).
- Ntoumanis, N. (2005). A Prospective Study of Participation in Optional School Physical Education Using a Self-Determination Theory Framework. *Journal of Educational Psychology*, 97, 444-453.
- Reinboth, M., Duda, J.L., & Ntoumanis, N. (2004). Dimensions of coaching behavior, need satisfaction, and the psychological and physical welfare of young athletes. *Motivation and Emotion*, 28, 297-313.
- Ryan, R. M., et Frederick, C. M. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529-565.
- Skinner, E. A. (1995). *Perceived control, motivation, and coping*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tabachnik, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics (5th edition)*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G.A., Koestner, R., Ratelle, C. F., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme : On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 756-767.
- Vallerand, R. J. & Houliort, N. (2003). *Passion at work: Toward a new conceptualization*. In W. Gilliland, D.D. Steiner & D.P. Skarlicki (Eds), *Emerging Perspectives on Values in Organizations* (pp. 175-204). CT, Greenwich Village: Information Age publishing.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., & Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 246-260.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

Williams, G. C., Rodin, G.C., Ryan, R.M., Grolnick, W.S., & Deci, E.L. (1998). Autonomous regulation and long-term medication adherence in adult outpatients. *Health Psychology, 17*, 269-276.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review, 66*, 297-333.

REMERCIEMENTS

Je souhaite sincèrement remercier M. Michel Legros de la direction de l'APER pour son aide, son support et son soutien à la réalisation de cette importante étude.

Un merci tout particulier est adressé aux membres de l'APER pour leur participation en grand nombre à mon étude. Sans eux, cette étude n'aurait jamais été réalisée.

Si vous désirez de plus amples renseignements, prière de me contacter directement :

