

ELABORER



UQÀM

LABOratoire de Recherche sur les Représentations et les Émotions

RAPPORT DE RECHERCHE SUR LES FACTEURS INFLUENÇANT LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL DANS LES CÉGEPS DU QUÉBEC

Projet de recherche réalisé par
Frédéric L. Philippe, PhD

Rapport rédigé par
Christine Richard, BSc

TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte	1
Méthodologie	4
Résultats	5
Indices de santé psychologique au travail	
Satisfaction au travail	5
Intentions de quitter son emploi	5
Épuisement professionnel	6
Facteurs influençant la santé psychologique au travail	
Satisfaction des besoins au travail	7
Motivation au travail	9
Passion au travail	12
Souvenirs épisodiques	14
Facteurs expliquant la santé psychologique au travail	
Satisfaction au travail	17
Intentions de quitter son emploi	18
Épuisement professionnel	19
Considérations concernant les parts d'explication des variables	20
Conclusion	21
Références	25

LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Satisfaction au travail	5
Figure 2 – Intentions de quitter son emploi	5
Figure 3 – Fréquence des symptômes	6
Figure 4 – Satisfaction des besoins au travail	7
Figure 5 – Satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance ...	8
Figure 6 – Types de motivation	10
Figure 7 – Niveaux de motivation autodéterminée et non autodéterminée	11
Figure 8 – Types de passion	13
Figure 9 – Satisfaction des besoins dans le souvenir	15
Figure 10 – Facteurs expliquant le niveau de satisfaction au travail	17
Figure 11 – Facteurs expliquant les intentions de quitter son emploi	18
Figure 12 – Facteurs expliquant l'épuisement professionnel	19

MISE EN CONTEXTE

1

Les travailleurs passent en moyenne près de 25% de leur temps au travail. Cette activité peut donc avoir une grande influence sur la santé psychologique. L'Organisation Mondiale de la Santé définit la santé psychologique comme étant « [...] un état de bien-être dans lequel l'individu peut réaliser ses propres capacités, peut gérer son stress quotidien, peut travailler de façon productive et fructueuse et est apte à contribuer à sa communauté. » (WHO, 2001). Selon la littérature scientifique, les indices d'une bonne santé psychologique au travail sont divers : une satisfaction et un engagement par rapport à son emploi, ou un faible niveau de stress et d'anxiété (*burnout* ou épuisement professionnel) (Danna & Griffin, 1999).

Plusieurs chercheurs en psychologie se sont penchés sur l'étude de ces indices de santé psychologique. La recherche démontre que la satisfaction au travail serait liée au niveau de compatibilité entre l'employé et les divers éléments de son environnement de travail (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005) ainsi qu'à la perception de pouvoir se lier d'amitié avec ses collègues de travail (Riordan & Griffeth, 1995). L'insatisfaction au travail est quant à elle principalement reliée aux intentions de quitter son emploi. À l'inverse, l'engagement face à son emploi est associé à moins d'intentions de quitter son emploi (Tett & Meyer, 1993) et à l'épuisement professionnel (Lee & Ashforth, 1996). L'épuisement professionnel serait également fortement relié à des stressseurs sur le lieu de travail comme une trop grande charge de travail ou un conflit de rôle ou ambiguïté par rapport à celui-ci (Lee & Ashforth, 1996).

Quels sont les facteurs affectant ces indices de santé psychologique? Pourquoi deux employés avec la même charge de travail ne rapportent pas nécessairement le même niveau d'épuisement professionnel ou le même niveau de santé psychologique? Plusieurs facteurs personnels seraient associées à ces indices de santé psychologique chez les employés. Il a été démontré qu'un niveau élevé de motivation autodéterminée pour son emploi serait lié à plus de satisfaction au travail ainsi qu'à moins de symptômes d'épuisement professionnel (Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002). La satisfaction de trois besoins psychologiques au travail, soit l'autonomie, la compétence et l'appartenance serait également associée au bien-être des employés (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, & Kornazheva, 2001), à la

MISE EN CONTEXTE

2

satisfaction au travail (Ilardi, Leone, Kasser, & Ryan, 1993), à l'engagement envers son emploi, à une meilleure performance, à moins d'intentions de quitter son emploi et à moins de symptômes d'épuisement professionnel (Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010). Une passion pour son travail caractérisée par un équilibre entre celui-ci et les autres sphères de sa vie serait associée à une diminution de l'épuisement professionnel (Donahue et al., 2012) et à de meilleures performances chez les employés (Ho, Wong, & Lee, 2011).

De nouvelles pistes de recherche sur la santé psychologique au travail s'orientent vers les souvenirs personnels. Philippe et ses collègues (2012) ont démontré l'impact que peuvent avoir les souvenirs épisodiques personnels sur le bien-être. Un souvenir épisodique est défini comme un souvenir significatif d'un événement passé, ancrant souvent un moment clé dans la vie de la personne. La satisfaction des besoins psychologiques (autonomie, compétence, appartenance) dans ce type de souvenirs agirait comme une force directive dans la vie de la personne, guidant ses comportements et influençant son bien-être au quotidien (Philippe, Koestner, Beaulieu-Pelletier, Lecours, & Lokes, 2012; Philippe, Koestner, & Lokes, 2013). La réminiscence de ces souvenirs, de manière consciente ou non, augmenterait ou diminuerait le bien-être situationnel selon la satisfaction ou l'insatisfaction des besoins dans le souvenir (Philippe et al. 2012). En somme, le rappel ou l'activation fréquente d'un souvenir marquant peut alors avoir un effet non négligeable sur la santé psychologique d'une personne.

Cette découverte récente amène plusieurs questionnements relativement au rôle des souvenirs au quotidien, notamment dans le contexte professionnel. Aucune étude n'a encore exploré l'influence des souvenirs épisodiques sur les pensées et les comportements des personnes au niveau de leur emploi.

C'est pourquoi le Laboratoire de Recherche sur les Émotions et les Représentations (ELABORER – elaborer.org), dirigé par Frédéric L. Philippe, a piloté un projet de recherche sur le rôle des souvenirs personnels marquants sur la santé psychologique au travail dans différents cégeps du Québec.

MISE EN CONTEXTE

3

OBJECTIFS DE RECHERCHE :

L'étude cherche à identifier quels facteurs peuvent influencer les indices de santé psychologique au travail (satisfaction au travail, intentions de quitter son emploi et épuisement professionnel). Les facteurs étudiés sont la satisfaction des besoins psychologiques au travail (autonomie, compétence, appartenance), la motivation et la passion.

Notre équipe de recherche désirait également vérifier s'il existe des liens entre la satisfaction des besoins psychologiques dans un souvenir marquant relié au choix, à l'orientation ou à la réorientation de la carrière des employés de cégep et divers aspects de la santé psychologique au travail. Puisque ces souvenirs portent sur des moments clés dans la vie d'une personne, ils peuvent avoir un impact à long terme sur la santé psychologique.

MÉTHODOLOGIE

PARTICIPANTS:

443 employés de cégeps québécois ont participé à l'étude (310 femmes et 133 hommes). Les participants étaient âgés en moyenne de 42,5 ans. La plupart d'entre eux travaillent sur l'île de Montréal. 91 répondants sont employés au Cégep de Maisonneuve (20,5%), 61 au Cégep du Vieux Montréal (13,8%), 52 au Cégep de Rosemont (11,7%) et 32 au Cégep Gerald-Godin (7,2%). Les autres travailleurs font partie du Cégep Régional de Lanaudière (28,7%) et du Cégep de Saint-Hyacinthe (18,1%). Les employés se distinguent en quatre catégories: Cadres ou hors-cadre (6,3%), Employés de soutien (32,7%), Professionnels (17,2%) et Enseignants (43,3%). Seuls deux participants n'entraient pas dans ces catégories. Le taux de participation à l'étude s'élève à moins de 10%.

Toutes les analyses portent sur l'ensemble des employés à travers les différents cégeps. Compte tenu du faible nombre de répondants par cégep et du fait que l'objectif de la présente étude ne portait pas sur l'évaluation de la santé psychologique d'un cégep en particulier, aucune analyse n'a été effectuée sur un cégep en particulier.

PROCÉDURE:

Un courriel d'invitation a été envoyé à tous les employés des cégeps participants par la direction pour les informer qu'ils pouvaient participer à une étude portant sur la santé psychologique au travail. S'ils acceptaient de participer, les employés devaient ensuite compléter un questionnaire en ligne comportant des échelles de bien-être, de satisfaction et de motivation au travail, ainsi que des mesures d'épuisement professionnel et d'intentions de quitter son emploi. Puis, il était demandé aux participants de décrire un souvenir personnel en lien avec le choix, l'orientation ou la réorientation de leur carrière. La participation à l'étude était anonyme et confidentielle.

RÉSULTATS

INDICES DE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

SATISFACTION AU TRAVAIL :

La plupart des employés de cégep sont satisfaits de leur situation professionnelle. 65,2% des participants se disent satisfaits ou très satisfaits de leur emploi. 30% sont moyennement satisfaits tandis que 4,8% sont insatisfaits ou très insatisfaits.

Le type d'emploi pourrait avoir une influence sur la satisfaction au travail, puisque les employés de soutien sont significativement moins satisfaits que les cadres/hors-cadres et les enseignants.

INTENTIONS DE QUITTER SON EMPLOI :

La plupart des employés ont mentionné avoir peu ou pas d'intentions de quitter leur emploi (71,6%). 10,6% disent vouloir changer de travail et 17,8% se disent incertains.

Les enseignants ont significativement moins d'intentions de quitter leur emploi que les professionnels et les employés de soutien.

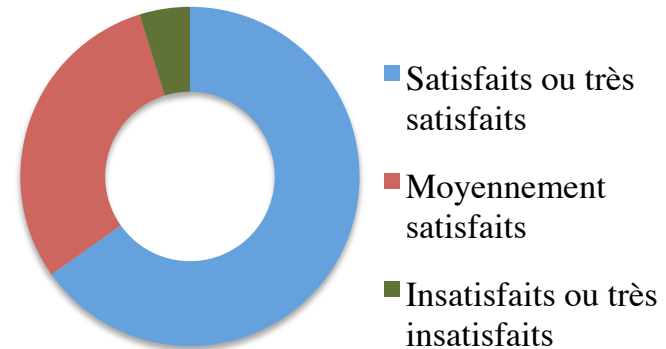


Figure 1. Satisfaction au travail

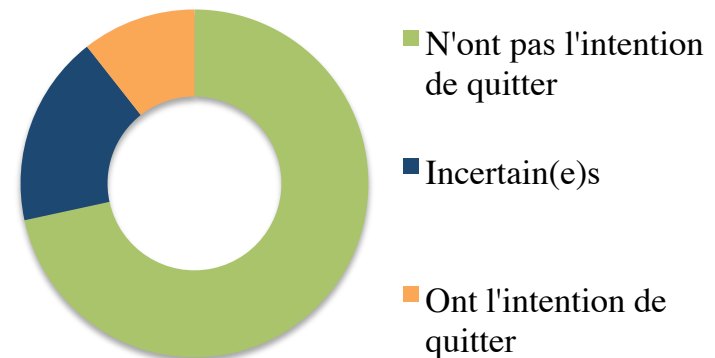


Figure 2. Intentions de quitter son emploi

RÉSULTATS

ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL :

Cet indice a été mesuré à l'aide de l'échelle de l'épuisement émotionnel du *Maslach Burnout Inventory* (Maslach & Jackson, 1981). L'épuisement émotionnel au travail se traduit par des symptômes comme le manque d'énergie au travail (ex. « À la fin d'une journée de travail, je me sens totalement épuisé(e). ») ou le stress (ex. « Travailler toute la journée avec d'autres gens est pour moi une source de tension. »).

70% des employés de cégep ont mentionné présenter ces symptômes une fois par mois ou moins. Pour 28% des répondants, des symptômes d'épuisement émotionnel sont survenus quelques fois par mois, alors que 2% présentent ces symptômes plusieurs fois par semaine. Ces résultats sont similaires à ceux obtenus auprès d'enseignants québécois, soit de quelques fois par année (Carbonneau, Vallerand, Fernet, & Guay, 2008).

Aucun lien significatif n'a été obtenu entre le type d'emploi et la quantité de symptômes d'épuisement professionnel.

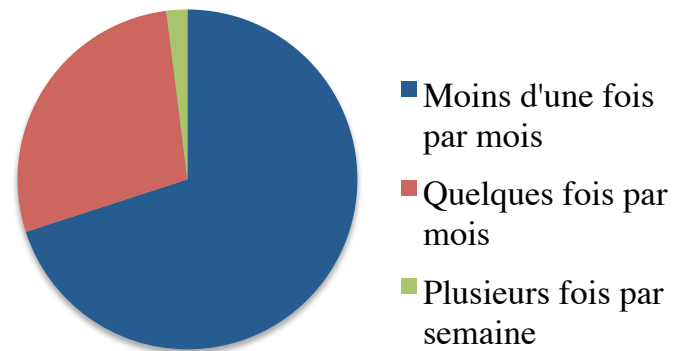


Figure 3. Fréquence des symptômes

RÉSULTATS

FACTEURS INFLUENÇANT LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

SATISFACTION DES BESOINS AU TRAVAIL :

Selon la littérature scientifique, le bien-être serait lié au niveau de satisfaction de trois besoins psychologiques de base: l'autonomie, la compétence et l'appartenance (Deci & Ryan, 2000). Le besoin d'autonomie est satisfait lorsqu'une personne se sent libre d'agir comme elle en a envie et se sent authentique dans ses actions. La compétence réfère au besoin de se sentir efficace et habile dans ce que la personne entreprend. Le besoin d'appartenance est comblé lorsque la personne se sent connectée aux autres: elle prend soin des autres et les autres prennent soin d'elle en retour (Deci & Ryan, 2000).

La satisfaction de ces besoins dans le milieu de travail a été mesurée à l'aide du *Balanced Measure of Psychological Needs* de Sheldon et Hilpert (2012). Les items de l'échelle ont été adaptés pour être utilisés dans un contexte professionnel pour chacun des besoins, soit l'autonomie (ex. « Je me sens libre d'exécuter mon travail comme je crois qu'il est bon de le faire. »), la compétence (ex. « J'ai l'impression de pouvoir bien mener à terme les tâches difficiles dans mon travail. ») et l'appartenance (ex. « J'ai le sentiment de faire partie du groupe au travail. »).

Les résultats ont révélé que les employés de cégep se disent pour la plupart satisfaits ou très satisfaits par rapport à ces trois besoins de base (77,9%). Un total de 22,1% se disent moyennement satisfaits et moins de 1% des répondants ont mentionné être insatisfaits ou très insatisfaits.

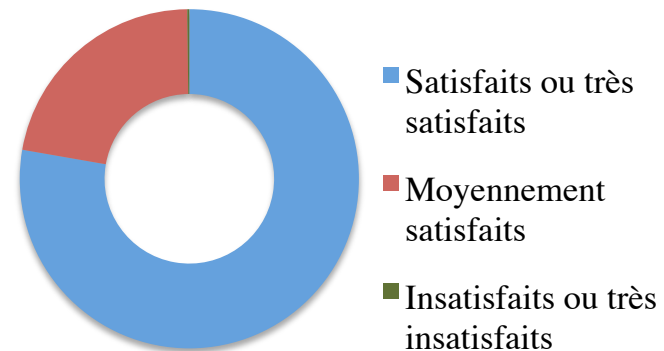


Figure 4. Satisfaction des besoins au travail

RÉSULTATS

SATISFACTION DES BESOINS AU TRAVAIL (suite) :

Sur le plan du besoin d'autonomie au travail, la plupart des employés de cégep se disent satisfaits ou très satisfaits (61,6%). Par contre, il semble être le besoin le moins satisfait chez les participant, puisque 32,3% de ceux-ci ont dit être moyennement satisfaits de leur autonomie au travail et 6,1% ont dit être insatisfaits ou très insatisfaits. À l'inverse, les données révèlent que les employés de cégep se sentent hautement compétents dans leurs tâches professionnelles (91,4%). Seulement 0,7% des employés sondés ont dit se sentir insatisfaits ou très insatisfaits quant à leur besoin de compétence. Pour terminer, 68,8% des participants se sentent connectés à leur équipe de travail ou leurs collègues, tandis que 4,5% ont affirmé le contraire.

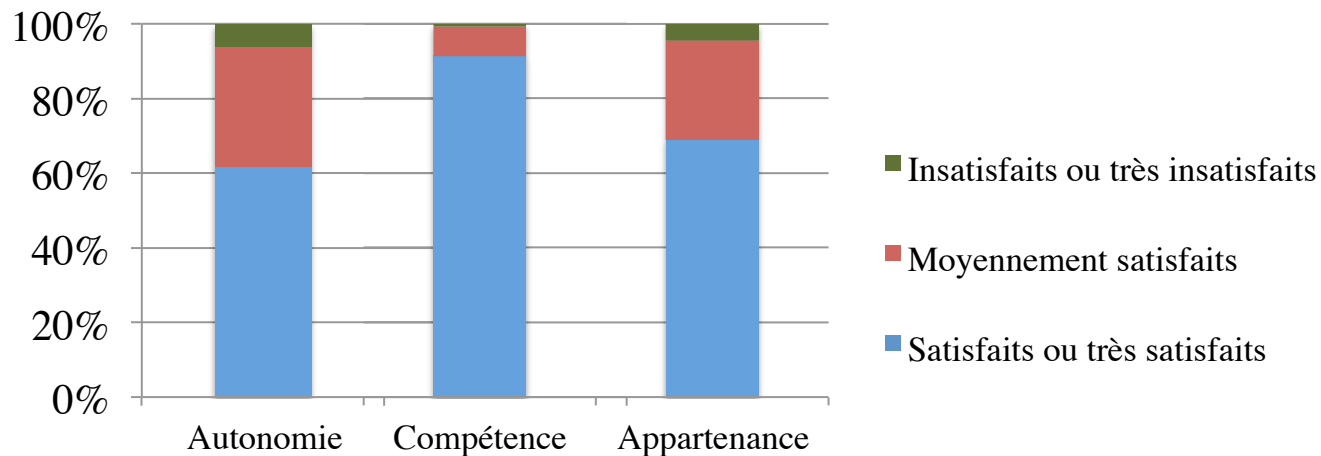


Figure 5. Satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance

RÉSULTATS

MOTIVATION AU TRAVAIL :

Selon la théorie de Deci et Ryan (2000), la motivation se caractérise par un continuum : de la motivation non-autodéterminée à la motivation autodéterminée. La satisfaction des besoins de base (autonomie, compétence, appartenance) favoriserait une motivation autodéterminée (Deci & Ryan, 2000).

Il existe plusieurs types de motivation **non autodéterminée**. Celles-ci sont définies par des comportements d'engagement envers une activité pour les conséquences extérieures à l'activité elle-même, par exemple pour éviter un résultat négatif ou encore pour obtenir une récompense tangible (Deci & Ryan, 2008). Par exemple, un employé non autodéterminé dans sa motivation pourrait travailler pour éviter les réprimandes de son employeur ou pour le salaire. À son extrême se trouve l'**amotivation**, soit la non-motivation. Ce type de motivation caractérise le comportement de quelqu'un qui ne pense pas que le résultat de son engagement envers l'activité en vaut la peine, ou qui se sent incapable de réussir ce qu'il entreprend (Deci & Ryan, 2008). Au sein de la motivation non autodéterminée se retrouve également la régulation externe et la motivation de type introjectée (voir figure 6).

À l'autre extrême se trouve la motivation **autodéterminée**. Sur le continuum, le type de motivation la plus autodéterminée est la motivation intrinsèque. Pour les personnes affichant ce type de motivation, l'activité est intéressante et satisfaisante en elle-même. Elles aiment faire cette activité et recherchent les nouveaux défis (Deci & Ryan, 2008). En milieu de travail, cette motivation caractérise les employés qui aiment leur travail, y prennent plaisir et le trouvent satisfaisant en soi.

RÉSULTATS

MOTIVATION AU TRAVAIL (suite) :

Les personnes affichant une motivation autodéterminée de type intégrée peuvent s'engager dans une activité parce qu'elle reflète leurs valeurs personnelles ou parce qu'elles la trouvent importante en soi (Deci & Ryan, 2000). Un enseignant peut se motiver à venir travailler parce que l'éducation et le transfert de connaissances à la prochaine génération lui apparaissent comme étant d'une très grande importance et reflètent ses valeurs individuelles.

De façon générale, les motivations autodéterminées se différencient des motivations non-autodéterminées de par les raisons pour lesquelles un individu pratique une activité. Plus une activité est faite selon une motivation autodéterminée, plus les raisons de pratiquer cette activité sont internes à la personne (plaisir, valeurs) plutôt qu'externes (récompenses, salaire, punitions).

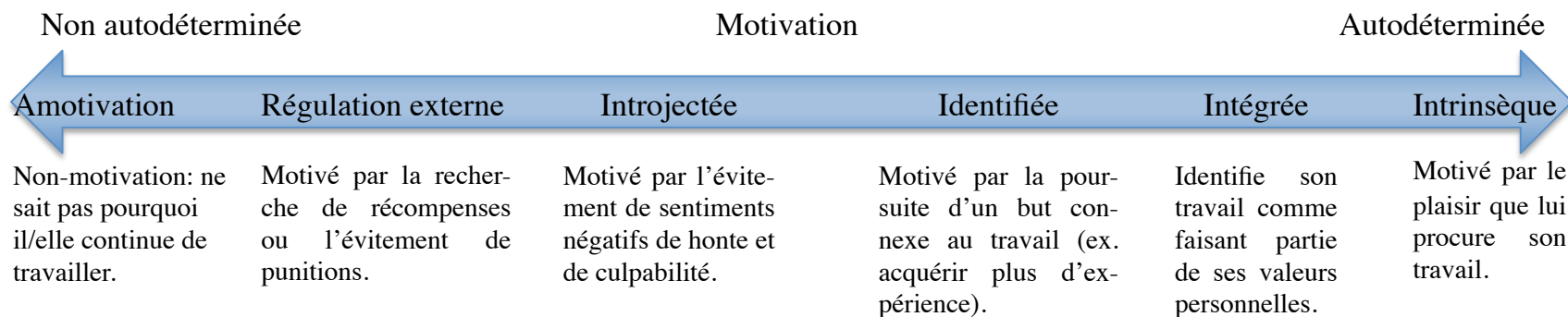


Figure 6. Types de motivation

RÉSULTATS

MOTIVATION AU TRAVAIL (suite) :

Malgré ce système de classification, il est important de ne pas oublier qu'une même personne peut être motivée de plusieurs façons par la même activité. Un employé pourrait être moyennement motivé par son salaire (motivation non-autodéterminée) tout en étant fortement motivé par son emploi en lui-même, parce qu'il lui permet de relever des défis stimulants (motivation autodéterminée).

Les participants ont rapporté une motivation **autodéterminée** marquée envers leur emploi. 69,5% des employés sont motivés par leur travail en lui-même. Seulement 2% des répondants disent n'être pas du tout ou être très faiblement motivés de cette manière.

7,7% des employés sont fortement motivés de manière **non-autodéterminée** au travail, tandis que 8,6% rapportent peu ou pas de ce type de motivation.

Environ 3% des participants montrent des signes marquants d'**amotivation** au niveau professionnel.

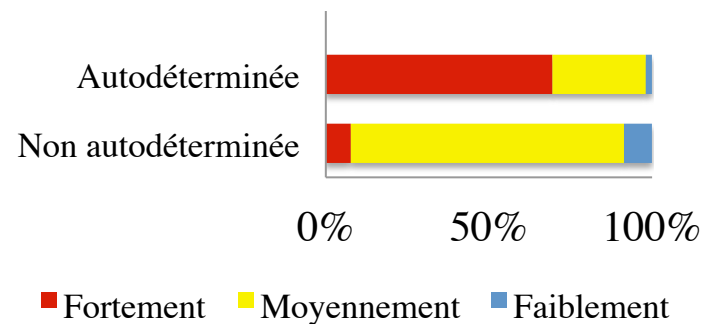


Figure 7. Niveaux de motivation autodéterminée et non autodéterminée

RÉSULTATS

12

PASSION AU TRAVAIL :

La passion est définie comme « une forte inclination envers une activité que l'on aime, que l'on trouve importante et dans laquelle on investit temps et énergie » (Vallerand et al., 2003). La passion pourrait être séparée en deux types : passion harmonieuse et passion obsessionnelle. Ces deux types de passion se distinguent par la manière dont l'individu intériorise l'activité passionnante dans son identité (Vallerand et al., 2003).

La **passion harmonieuse** se caractérise par le libre choix de l'individu à accorder de l'importance à son activité et à investir du temps dans celle-ci. La personne ne se sent pas obligée de s'adonner à l'activité à cause de pressions extérieures : elle s'engage parce qu'elle en a envie et que l'activité est organisée de façon équilibrée avec les autres sphères de sa vie (Vallerand et al., 2003). Un employé passionné de façon harmonieuse pourrait concilier facilement la vie de famille et la vie professionnelle et avoir du plaisir à venir travailler.

La **passion obsessionnelle** se définit par un engagement soutenu dans une activité à cause de pressions intrapersonnelles (ex. désir de performance) ou interpersonnelles (ex. pression patronale). Ces passionnés ne peuvent se maîtriser : l'activité prend une place prépondérante dans leur vie et dans leur identité personnelle (Vallerand et al., 2003). Un employé passionné de manière obsessionnelle pourrait être très investi dans son travail pour impressionner son supérieur ou des collègues, jusqu'à en oublier sa famille. La passion obsessionnelle crée souvent des conflits avec d'autres sphères de vie de la personne.

RÉSULTATS

PASSION AU TRAVAIL (suite) :

Malgré le fait que la passion est une variable généralement stable, elle peut parfois être influencée par l'activité et par le contexte. Par exemple, un employé pourrait habituellement présenter des caractéristiques propres à un passionné harmonieux, mais devenir obsessif durant les dernières semaines précédant la date butoir d'un projet important. De la même façon, un travailleur pourrait être passionné de façon obsessive lorsqu'il occupe un emploi de vente à commission, mais de manière harmonieuse lorsqu'il change d'emploi pour un poste de service à la clientèle.

Ces deux types de passion ne sont pas exclusifs : avoir une forte tendance pour un type de passion ne signifie pas une faible tendance pour l'autre. Une personne peut avoir un faible score pour les deux types de passion : elle ne serait alors pas passionnée pour l'activité. Par contre, il est normal de présenter une orientation particulière pour une passion plus qu'une autre.

Notre étude nous informe que la plupart des employés de cégep présentent des signes de **passion harmonieuse** de façon marquée (86,2%). Moins de 1% des répondants montrent peu ou pas de passion harmonieuse pour leur travail.

Seulement 3,6% des employés se caractérisent fortement par une **passion obsessive** dans leur vie professionnelle, tandis que 45,8% le sont moyennement et 50,6% le sont faiblement.

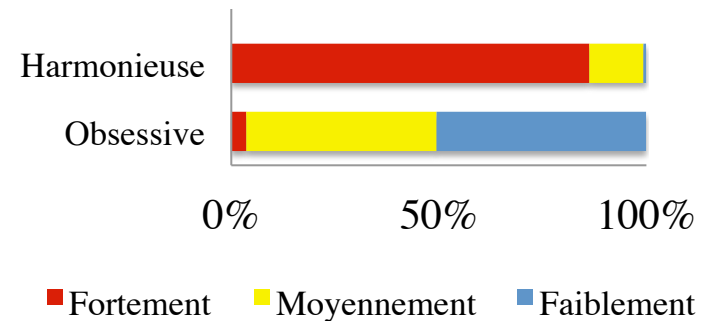


Figure 8. Types de passion

RÉSULTATS

SOUVENIRS ÉPISODIQUES :

Les souvenirs épisodiques sont définis comme des souvenirs personnels marquants à propos d'événements passés particulièrement chargés émotionnellement et significatifs pour la personne (Philippe et al., 2012). Ces souvenirs reviennent spontanément et souvent à l'esprit, consciemment ou non. La personne peut délibérément se rappeler de ces souvenirs épisodiques ou des indices environnementaux peuvent également activer ces souvenirs en dehors du champ de la conscience de la personne. Ces indices peuvent être un mot, une personne, un endroit, une émotion, etc. (Andersen & Baum, 1994; Ferguson, & Bargh, 2004). Que le souvenir activé entre dans la conscience ou non, plusieurs études ont démontré qu'une personne n'est pas toujours consciente des effets que peut avoir l'activation de souvenirs sur ses pensées et ses émotions (Kuwabara & Pillemer, 2010; Philippe et al., 2012; Pillemer, 2003).

Dans le contexte professionnel, les souvenirs marquants reliés au travail pourraient avoir une influence sur la santé psychologique d'un employé. Par exemple, un employé pourrait conserver un souvenir épisodique d'une dispute marquante avec un supérieur. Ce souvenir pourrait se réactiver chez cet employé, même inconsciemment, durant des rencontres subséquentes avec des supérieurs, même s'il ne s'agit pas de la même personne concernée par le souvenir. Cet employé pourrait alors agir de façon plus hostile envers ses supérieurs, sans raison apparente. Cette personne pourrait également se sentir incomprise ou seule dans son environnement de travail, ce qui pourrait diminuer sa satisfaction par rapport à son emploi ou augmenter ses intentions de démissionner.

Cet exemple illustre comment les souvenirs épisodiques, en étant satisfaisants ou non sur le plan des besoins psychologiques, peuvent influencer le bien-être immédiat de la personne. L'activation consciente ou non d'un souvenir marquant satisfaisant peut augmenter le sentiment de bien-être personnel, alors qu'un souvenir insatisfaisant peut diminuer ce sentiment (Philippe et al., 2012). Cet effet des souvenirs épisodiques est unique et indépendant des

RÉSULTATS

SOUVENIRS ÉPISODIQUES (suite) :

caractéristiques personnelles de la personne, comme ses traits de personnalité ou même du niveau de satisfaction de ses besoins psychologiques au quotidien. Philippe et ses collègues (2012) se sont basés sur la théorie de la satisfaction des besoins psychologiques de base de Deci et Ryan (2000) pour déterminer le niveau de satisfaction d'un souvenir. Un souvenir marquant est satisfaisant si les trois besoins (autonomie, compétence, appartenance) ont été comblés lors de l'événement qui compose le souvenir. Les besoins d'autonomie (« Je me suis senti(e) libre d'agir et de penser comme je le voulais. »), de compétence (« Je me suis senti(e) compétent(e) ou à la hauteur. ») et d'appartenance (« Je me suis senti(e) apprécié(e) par une ou plusieurs personnes. ») ont été mesurés en demandant aux participants de répondre aux questions en réfléchissant à la façon dont ils avaient vécu l'événement spécifique décrit dans leur souvenir.

Les résultats ont révélé que la plupart des participants (66,1%) rapportent un souvenir relié au choix/orientation/réorientation de leur carrière ou à leur travail caractérisé par des besoins psychologiques **satisfaits**. 25,1% rapportent un souvenir dont les besoins sont **moyennement satisfaits** alors que 8,8% ont décrit un souvenir caractérisé par des besoins **insatisfaits** ou frustrés. En d'autres mots, le souvenir marquant relié à la carrière de la plupart des employés de cégep est satisfaisant. Toutefois, près de 10% des employés rapportent un souvenir caractérisé par des besoins frustrés.

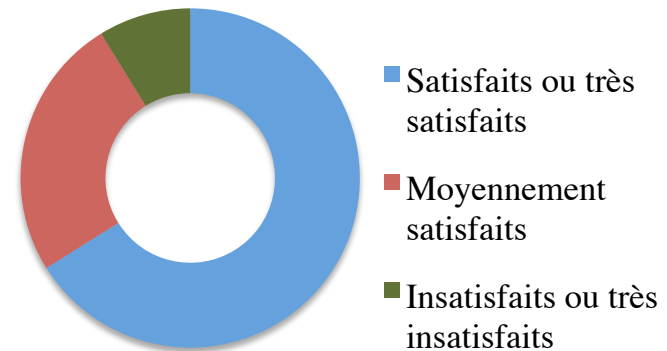


Figure 9. Satisfaction des besoins dans le souvenir

RÉSULTATS

16

FACTEURS EXPLIQUANT LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

La présente étude avait pour but de définir quels facteurs (satisfaction des besoins psychologiques au travail, motivation, passion, satisfaction des besoins dans le souvenir marquant relié au choix/orientation/réorientation de la carrière des employés de cégep) peuvent avoir un impact (positif ou négatif) sur les indices de santé psychologique au travail (satisfaction au travail, intentions de quitter son emploi et épuisement professionnel).

Dans les prochaines figures, un (+) indique une relation positive entre les deux variables (lorsqu'une variable augmente, l'autre augmente aussi), alors qu'un (-) indique une relation négative (lorsqu'une variable augmente, l'autre diminue). Les facteurs expliquant moins de 1% de l'indice de santé psychologique au travail ont été exclus des graphiques et figures.

SATISFACTION AU TRAVAIL :

Les analyses statistiques ont révélé que quatre variables peuvent expliquer partiellement le niveau de satisfaction au travail des employés de cégep. Le degré de **satisfaction des besoins psychologiques au travail** expliquerait positivement une part (12%) de la satisfaction au travail. Plus les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sont comblés au niveau professionnel, plus un employé sera satisfait par rapport à son emploi.

Le **niveau d'autodétermination de la motivation** au travail pourrait expliquer 17% de la satisfaction au travail: plus l'employé démontre de la motivation autodéterminée au travail, plus il/elle sera satisfait(e). Le niveau de **passion harmonieuse** serait également associé positivement à la satisfaction au travail (18%).

La **satisfaction des besoins psychologiques dans le souvenir** significatif des employés prédit positivement une part de la satisfaction au travail (7%).

Les 46% restants représentent d'autres variables non mesurées ou inconnues ou de l'erreur de mesure (i.e., du bruit). Ces variables peuvent ne pas avoir été mesurées, puisqu'elles ne faisaient pas partie du cadre de notre étude, ou être inconnues des recherches actuelles sur la santé psychologique au travail.

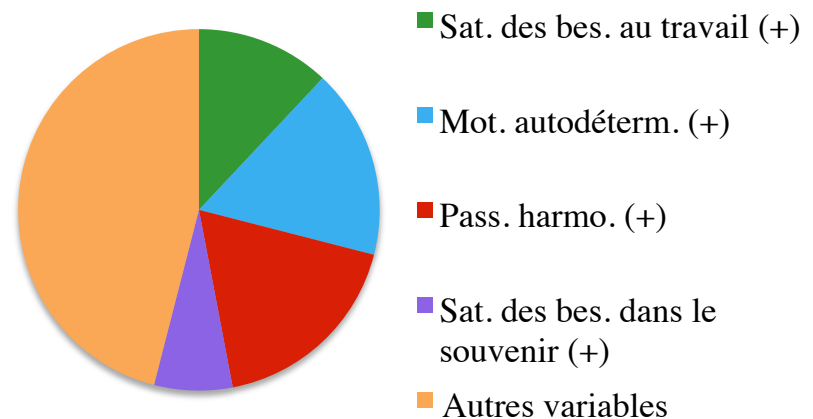


Figure 10. Facteurs expliquant le niveau de satisfaction au travail

INTENTIONS DE QUITTER SON EMPLOI :

Les mêmes quatre variables peuvent expliquer partiellement les intentions de démissionner des employés de cégep. La **satisfaction des besoins psychologiques au travail** explique une part des intentions de quitter son emploi (9%). Plus les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sont comblés au niveau professionnel, moins un employé aura l'intention de quitter son emploi.

Les niveaux de **motivation autodéterminée** (15%) et de **passion harmonieuse** (13%) prédisent négativement les intentions de démissionner. Plus un employé est autodéterminé dans sa motivation et passionné de manière harmonieuse, moins il aura l'intention de quitter son emploi.

La **satisfaction des besoins psychologiques dans le souvenir** marquant relié au choix, à l'orientation ou à la réorientation de la carrière des employés prédit négativement cet indice de la santé psychologique au travail (4%). Plus les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sont satisfaits dans un souvenir marquant relié au travail, moins les employés réfléchissent à la possibilité de quitter leur emploi.

D'autres variables non mesurées ou inconnues ou de l'erreur de mesure expliquent les 59% restants.

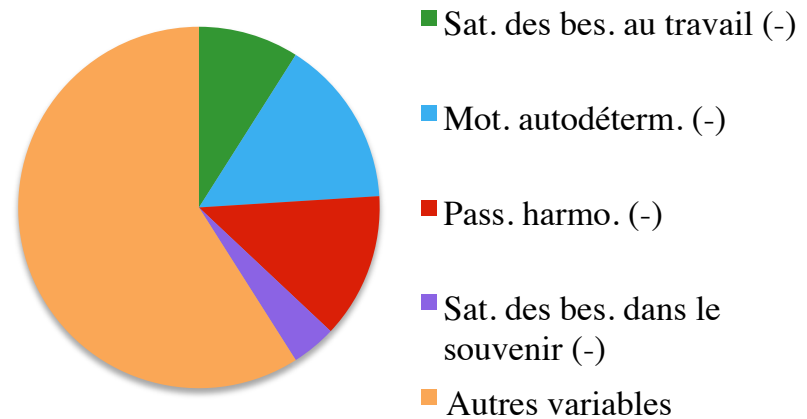


Figure 11. Facteurs expliquant les intentions de quitter son emploi

ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL :

L'épuisement professionnel peut être expliqué partiellement à l'aide de cinq variables. La **satisfaction des besoins psychologiques au travail** (12%) prédit un faible taux de symptômes d'épuisement professionnel. Plus les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sont comblés au niveau professionnel, moins un employé présentera des symptômes d'épuisement professionnel.

Un niveau élevé de **motivation autodéterminée** (9%) et de **passion harmonieuse** (10%) diminuent également les probabilités qu'un employé souffre d'épuisement professionnel. Par contre, un niveau élevé de **passion obsessive** (4%) serait lié à davantage de symptômes.

La **satisfaction des besoins psychologiques dans le souvenir** marquant relié à la carrière de l'employé (5%) prédit un plus faible taux d'épuisement professionnel.

D'autres variables non mesurées ou inconnues ou de l'erreur de mesure expliquent les 60% restants.

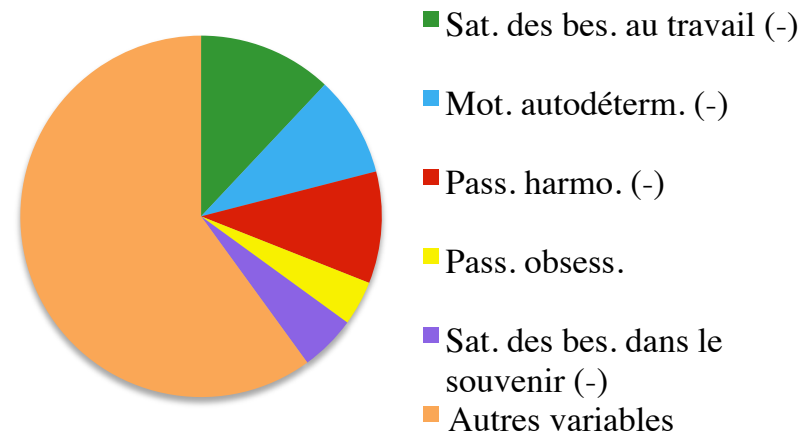


Figure 12. Facteurs expliquant l'épuisement professionnel

RÉSULTATS

CONSIDÉRATIONS CONCERNANT LES PARTS D'EXPLICATION DES VARIABLES :

Les parts d'explication des souvenirs épisodiques sur la satisfaction au travail (7%), les intentions de quitter son emploi (9%) et l'épuisement professionnel (5%) peuvent sembler petites, mais elles représentent l'influence d'un seul souvenir sur ces variables. Or, les gens possèdent plus d'un souvenir significatif relatif à leur travail et l'ensemble de ces souvenirs peut influencer les pensées et les comportements des gens. La recherche démontre que chaque souvenir a un effet additif sur la santé psychologique (Philippe, 2011). Plusieurs souvenirs satisfaisants pourraient s'additionner pour avoir un effet positif substantiel sur la satisfaction au travail, les intentions de quitter son emploi ou les symptômes d'épuisement professionnel. À l'inverse, plusieurs souvenirs caractérisés par des besoins frustrés pourraient avoir un impact négatif sur la santé psychologique. Finalement, des souvenirs caractérisés par des besoins satisfaits pourraient rééquilibrer l'effet délétère d'autres souvenirs dans lesquels les besoins auraient été frustrés.

Une autre considération importante est que les parts expliquées par d'autres variables non mesurées ou inconnues ou par de l'erreur de mesure peuvent sembler importantes. En psychologie, il est quasi impossible d'avoir une prédiction d'un phénomène de l'ordre de 90 ou 95% comme on peut retrouver dans d'autres domaines comme la physique. Les facteurs humains, comme l'épuisement professionnel, sont tellement multi-déterminés qu'il est impossible de tenir compte de tous les facteurs d'influence dans une seule étude. Toutefois, l'intérêt de la présente étude était de mettre en lumière les facteurs d'influence les plus importants. Ainsi, prédire de 40 à 54% d'un phénomène à l'aide de seulement quelques variables est considérable.

CONCLUSION

Notre étude a révélé que la satisfaction des besoins au travail (autonomie, compétence et appartenance), la motivation, la passion ainsi que la satisfaction des besoins psychologiques dans le souvenir marquant relié à la carrière des employés, ont un effet indépendant et additif sur la santé psychologique au travail. La satisfaction au travail, les intentions de quitter son emploi et l'épuisement professionnel sont tous influencés par ces facteurs.

Les souvenirs épisodiques influencent la santé psychologique au travail. La satisfaction des besoins psychologiques (autonomie, compétence, appartenance) dans un souvenir marquant en lien avec sa carrière influence la satisfaction au travail, les intentions de quitter son emploi ainsi que la présence de symptômes d'épuisement professionnel chez les employés. Ces résultats suggèrent que les souvenirs épisodiques peuvent avoir un grand impact sur la vie quotidienne, tant dans la sphère privée (Philippe et al., 2012, 2013) que dans la vie professionnelle.

Nos résultats ont aussi démontré que la plupart des employés de cégep semblent satisfaits de leur situation d'emploi. La majorité sont satisfaits de leur travail (65,2%) et ont peu d'intentions de quitter leur poste (71,6%). La fréquence des symptômes d'épuisement émotionnel est relativement faible: 70% disent souffrir de ces symptômes une fois par mois ou moins. De plus, les besoins psychologiques de base des participants sont en général satisfaits dans leur milieu de travail. Le besoin de compétence est le plus satisfait (91,4%), suivi du besoin d'appartenance (68,8%) et d'autonomie (61,6%). Les employés de cégep affichent également, en moyenne, une motivation autodéterminée et une passion harmonieuse au travail; 69,5% des répondants se disent motivés de manière autodéterminée et 86,2% sont caractérisés par une passion harmonieuse au travail. Finalement, la plupart (66,1%) des employés ont décrit un souvenir marquant en lien avec leur carrière qu'ils ont évalué comme satisfaisant ou très satisfaisant, ce qui comme les résultats nous le démontre, peut avoir une influence positive sur la santé psychologique au travail.

Bien que ces résultats soient encourageants, il ne faut pas oublier les employés présentant un profil moins positif. Malgré une majorité satisfaite, environ 35% des répondants ont mentionné être plus ou moins satisfaits ou tout

CONCLUSION

simplement insatisfaits de leur emploi et près de 30% des participants réfléchissent à la possibilité de démissionner. La satisfaction au travail semble également être en interaction avec le **type d'emploi**, puisque les employés de soutien dans les cégeps québécois sont significativement moins satisfaits que les enseignants et cadres/hors-cadres et ont plus d'intentions de quitter leur emploi. De plus, 28% des répondants souffrent de symptômes tels que du stress, de la fatigue et de la frustration quelques fois par mois, alors que 2% disent en souffrir plusieurs fois par semaine et se retrouvent possiblement en situation d'épuisement professionnel.

Au plan des besoins psychologiques de base, plusieurs employés de cégep se disent insatisfaits par rapport à leur sentiment de pouvoir agir en toute liberté (6,1%) et d'être proches et connectés dans leurs relations avec leurs collègues (4,5%). Un peu plus de 7% des participants ne sont pas motivés de manière autodéterminée et 3% sont amotivés (non motivés). Ce faible taux de motivation autodéterminée serait lié à une hausse des intentions de quitter son emploi, un faible niveau de satisfaction au travail et un taux élevé de symptômes d'épuisement professionnel. Dans un même ordre d'idées, près de 4% des employés sont passionnés de manière obsessionnelle dans leur milieu professionnel, ce qui est lié à une hausse des symptômes d'épuisement professionnel. De plus, 8,8% des employés ont évalué leur souvenir marquant relié au choix/orientation/réorientation de leur carrière comme insatisfaisant ou très insatisfaisant quant à leurs besoins psychologiques.

Plusieurs psychologues ont exploré des moyens concrets d'augmenter la santé psychologique au travail. Certains chercheurs ont trouvé des pistes du côté des besoins psychologiques de base (autonomie, compétence, appartenance). En effet, Miller et Labovitz (1973) ont trouvé que, lorsqu'un employé quitte son travail, il y a de fortes probabilités que cela soit directement lié à la proportion de collègues, d'amis ou de contacts ayant quitté l'organisation avant lui. Ces auteurs avancent l'importance du sentiment d'appartenance dans le milieu professionnel et son impact potentiel sur la motivation, la satisfaction au travail et les intentions de quitter son emploi. De plus, l'étude de Fernet et ses collègues (2010) a démontré que les bonnes relations avec les collègues peuvent diminuer le risque

CONCLUSION

d'épuisement professionnel. Enrichir et renforcer les relations interpersonnelles serait également une manière d'augmenter la motivation autodéterminée au travail (Fernet et al., 2010). Richer et ses collègues (2002) ont aussi trouvé des liens entre la satisfaction des besoins de compétence et d'appartenance et la motivation autodéterminée au travail. Avec un peu plus de 30% d'employés se disant moyennement ou peu satisfaits de leurs relations avec leurs collègues, organiser des activités formelles ou informelles visant à sympathiser avec les autres employés pourrait avoir un impact positif sur la santé psychologique des employés de cégep.

De plus, la littérature scientifique souligne que la satisfaction du besoin d'autonomie pourrait avoir la plus grande incidence sur la santé psychologique au travail. La satisfaction de ce besoin diminuerait le nombre de symptômes d'épuisement professionnel (Fernet, Austin, Trépanier, & Dussault, 2013) et augmenterait le niveau de motivation autodéterminée (Guntert, 2015) et d'efficacité au travail (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Pour augmenter le sentiment d'autonomie, les psychologues recommandent aux supérieurs d'adopter un style interpersonnel supportant l'autonomie. La littérature scientifique a démontré l'efficacité et les bienfaits d'un tel style dans le cadre des relations parent-enfant (e.g. Grolnick & Ryan, 1989), professeur-élève (e.g. Black & Deci, 2000), coach-athlète (e.g. Mageau & Vallerand, 2003) et employeur-employé (e.g. Moreau & Mageau, 2012). Black et Deci (2000) définissent le concept du **support à l'autonomie** comme étant lorsqu'un individu en position d'autorité prend en compte la perspective et les sentiments de l'autre. La figure d'autorité fournit également de l'information pertinente et des opportunités de pouvoir faire des choix, tout en diminuant l'utilisation de pressions et de demandes. Plusieurs comportements sont considérés comme soutenant l'autonomie: donner la possibilité de faire le plus de choix possibles à l'intérieur de limites et de règles, expliquer le raisonnement derrière les tâches et les règles, reconnaître la perspective et les sentiments de l'autre, donner l'opportunité de prendre l'initiative et de faire du travail de manière indépendante et fournir des rétroactions (feedback) non contrôlantes sur la performance (Mageau & Vallerand, 2003).

CONCLUSION

À l'opposé du support à l'autonomie, les comportements contrôlants sont définis comme des pressions à penser, à se sentir ou à se comporter d'une certaine manière, en ignorant les besoins et les sentiments de l'autre (Deci & Ryan, 1985). Ces comportements, comme le retrait de privilèges, la surveillance ou les critiques culpabilisantes, seraient donc à éviter, puisqu'ils diminuent la motivation autodéterminée chez la personne ciblée (Mageau & Vallerand, 2003).

L'autonomie étant le besoin psychologique le moins satisfait chez les employés de cégep, l'implantation des principes du support à l'autonomie pourrait avoir des conséquences positives sur l'environnement de travail. Laisser plus de place aux employés dans les processus décisionnels, encourager la créativité et l'autonomie dans l'accomplissement des tâches et offrir des rétroactions informatives et non contrôlantes pourraient avoir des impacts directs et indirects sur la motivation, la passion, la satisfaction au travail, les intentions de quitter son emploi et les symptômes d'épuisement professionnel des employés.

Le faible taux de participation demeure toutefois une limite importante à la présente étude. En effet, avec moins de 10% de réponses à notre invitation à participer à l'étude, il est légitime de se demander si les personnes ayant refusé de participer ont un profil psychologique différent de ceux qui ont accepté de participer. Pour quelles raisons ont-ils refusé? Ces raisons auraient-elles eu un impact sur les résultats? Les invitations à participer à l'étude ont-elles été suffisamment publicisées par l'administration des cégeps? Il pourrait être important d'encourager davantage les employés à participer à des études futures afin d'éviter les biais potentiels liés à l'échantillonnage.

En somme, les résultats de la présente étude sont concordants avec la recherche sur la santé psychologique au travail. Nous avons démontré l'importance de la satisfaction des besoins au travail, de la motivation, de la passion sur la santé psychologique des employés de cégep. De plus, avec l'inclusion d'une mesure de la satisfaction des besoins psychologiques dans un souvenir marquant relié à la carrière des employés, cette étude révèle l'impact que peuvent avoir ces souvenirs sur la satisfaction au travail, les intentions de quitter son emploi et les symptômes d'épuisement professionnel des employés.

RÉFÉRENCES

- Andersen, S. M., & Baum, A. (1994). Transference in interpersonal relations: Inferences and affect based on significant-other representations. *Journal of Personality*, 62(4), 459-497. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00306.x>
- 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(10), 2045-2068. doi: 10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x
- 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(6), 740-756. doi: 10.1002/1098-237X(200011)84:6<740::AID-SCE4>3.0.CO;2-3
- Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002. doi: <http://dx.doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Carbonneau, N., Vallerand, R. J., Fernet, C., & Guay, F. (2008). The role of passion for teaching in intrapersonal and interpersonal outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 100(4), 977-987. doi: 10.1037/a0012545
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- 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, 227-268. doi: http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 14-23. doi: 10.1037/0708-5591.49.1.14
- 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(8), 930-942. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Donahue, E. G., Forest, J., Vallerand, R. J., Lemyre, P. N., Crevier-Braud, L., & Bergeron, É. (2012). Passion for work and emotional exhaustion: the mediating role of rumination and recovery. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(3), 341-368. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1758-0854.2012.01078.x>

RÉFÉRENCES

- Ferguson, M. J., & Bargh, J. A. (2004). How social perception can automatically influence behavior. *Trends in Cognitive Sciences*, 8(1), 33-39. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tics.2003.11.004>
- Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S.-G., & Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 123-137. doi: 10.1080/1359432X.2011.632161
- Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1163-1180. doi: 10.1002/job.673
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1989). Parent styles associated with children's self-regulation and competence in school. *Journal of Educational Psychology*, 81(2), 143-154. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-0663.81.2.143>
- Guntert, S. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39, 99-103. doi: 10.1007/s11031-014-9412-7
- Ho, V. T., Wong, S. S., & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00878.x>
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21), 1789-1805. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01066.x>
- Kuwabara, K. J., & Pillemer, D. B. (2010). Memories of past episodes shape current intentions and decisions. *Memory*, 18(4), 365-374. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09658211003670857>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach-athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sports Science*, 21(11), 883-904. doi: 10.1080/0264041031000140374
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113. doi: 10.1002/job.4030020205

RÉFÉRENCES

27

- Miller, J., & Labovitz, S. (1973). Individual Reactions to Organizational Conflict and Change. *The Sociological Quarterly, 14*(4), 556-575. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1533-8525.1973.tb01391.x>
- Moreau, E., & Mageau, G. A. (2012). The importance of perceived autonomy support for the psychological health and work satisfaction of health professionals: Not only supervisors count, colleagues too!. *Motivation and Emotion, 36*(3), 268-286. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11031-011-9250-9>
- Pillemer, D. (2003). Directive functions of autobiographical memory: The guiding power of the specific episode. *Memory, 11*(2), 193-202. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/741938208>
- Philippe, F. L., Koestner, R., Beaulieu-Pelletier, G., Lecours, S., & Lokes, N. (2012). The role of episodic memories in current and future well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin, 38*(4), 505-519. doi: 10.1177/0146167211429805
- Philippe, F. L., Koestner, R., & Lokes, N. (2013). On the directive function of episodic memories in people's lives: A look at romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 104*(1), 164-179. doi: 10.1037/a0030384
- Philippe, F. L., Koestner, R., Beaulieu-Pelletier, G., & Lecours, S. (2011). The role of need satisfaction as a distinct and basic psychological component of autobiographical memories: a look at well-being. *Journal of Personality, 79*(5), 905-938. doi:10.1111/j.1467-6494.2010.00710.x
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology, 32*(10), 2089-2113. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of Business and Psychology, 10*(2), 141-154. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/BF02249575>
- Sheldon, K. M., & Hilpert, J. C. (2012). The balanced measure of psychological needs (BMPN) scale: An alternative domain general measure of need satisfaction. *Motivation and Emotion, 36*(4), 439-451. doi: 10.1007/s11031-012-9279-4
- Tett, R. P., & 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.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C. M., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(4), 756-767. doi: 10.1037/0022-3514.85.4.756
- WHO. (2001) Strengthening Mental Health Promotion. World Health Organization (Fact Sheet, No. 220), Geneva.