

# É

Santé psychologique

## Études et recherches

■ RAPPORT R-543



**Sens du travail, santé mentale  
et engagement organisationnel**

*Estelle Morin*



Solidement implanté au Québec depuis 1980, l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) est un organisme de recherche scientifique reconnu internationalement pour la qualité de ses travaux.

## NOS RECHERCHES

### Mission *travaillent pour vous !*

Contribuer, par la recherche, à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ainsi qu'à la réadaptation des travailleurs qui en sont victimes.

Offrir les services de laboratoires et l'expertise nécessaires à l'action du réseau public de prévention en santé et en sécurité du travail.

Assurer la diffusion des connaissances, jouer un rôle de référence scientifique et d'expert.

Doté d'un conseil d'administration paritaire où siègent en nombre égal des représentants des employeurs et des travailleurs, l'IRSST est financé par la Commission de la santé et de la sécurité du travail.

### Pour en savoir plus

Visitez notre site Web ! Vous y trouverez une information complète et à jour.

De plus, toutes les publications éditées par l'IRSST peuvent être téléchargées gratuitement. [www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)

Pour connaître l'actualité de la recherche menée ou financée par l'IRSST, abonnez-vous gratuitement au magazine Prévention au travail, publié conjointement par l'Institut et la CSST. Abonnement : 1-877-221-7046

### Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales  
2008

ISBN : 978-2-89631-223-8 (version imprimée)

ISBN : 978-2-89631-224-5 (PDF)

ISSN : 0820-8395

IRSST - Direction des communications  
505, boul. De Maisonneuve Ouest  
Montréal (Québec)  
H3A 3C2  
Téléphone : 514 288-1551  
Télécopieur : 514 288-7636  
[publications@irsst.qc.ca](mailto:publications@irsst.qc.ca)  
[www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)  
Institut de recherche Robert-Sauvé  
en santé et en sécurité du travail,  
février 2008



Santé psychologique

# Études et recherches

■ RAPPORT R-543

## Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel

### Avis de non-responsabilité

L'IRSST ne donne aucune garantie relative à l'exactitude, la fiabilité ou le caractère exhaustif de l'information contenue dans ce document. En aucun cas l'IRSST ne saurait être tenu responsable pour tout dommage corporel, moral ou matériel résultant de l'utilisation de cette information.

Notez que les contenus des documents sont protégés par les législations canadiennes applicables en matière de propriété intellectuelle.

*Estelle Morin,  
HEC Montréal, école affiliée à l'Université de Montréal*

*Avec la collaboration de Francisco Aranha,  
Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo*



Cette publication est disponible  
en version PDF  
sur le site Web de l'IRSST.

**CONFORMÉMENT AUX POLITIQUES DE L'IRSS**

Les résultats des travaux de recherche publiés dans ce document  
ont fait l'objet d'une évaluation par des pairs.

## Sommaire

Le projet présenté ici vise à déterminer les facteurs reliés au sens du travail qui ont un impact sur la santé mentale au travail et l'engagement organisationnel. Les résultats attendus sont d'une part, vérifier les relations entre les facteurs du sens au travail, la santé mentale au travail et l'engagement organisationnel et d'autre part, recommander des actions visant à corriger ou améliorer les facteurs qui affectent le sens du travail. Les hypothèses suivantes ont été testées :

1. Les caractéristiques du travail suivantes sont positivement corrélées entre elles : l'utilité du travail, la rectitude morale du travail, les occasions d'apprentissage et de développement, l'autonomie, la reconnaissance et la qualité des relations.
2. Les 6 caractéristiques sont positivement corrélées avec le sens du travail.
3. Le sens du travail influence positivement le bien-être psychologique.
4. Le sens du travail influence négativement la détresse psychologique.
5. Le sens du travail influence positivement l'engagement affectif dans l'organisation.

La recherche qui est ici présentée s'est réalisée dans 4 organisations différentes : un centre hospitalier (2001-2003; 262 sujets), un centre de santé et de services sociaux (2006-2007; 955 sujets), un centre de recherche dans le secteur de l'agriculture (2005-2007; 101 sujets) et une société conseil en ingénierie (2006-2007; 305 sujets). Sauf la Société conseil en ingénierie, les autres organisations comportaient des syndicats. Il s'agit d'une recherche appliquée, qui comporte plusieurs avantages, mais aussi plusieurs difficultés à surmonter. La recherche appliquée a l'avantage d'améliorer la compréhension des problèmes spécifiques et concrets, voire de déterminer des solutions réalistes à ces problèmes.

Un comité consultatif est formé dès l'initiation du projet dans chaque organisation pour assumer des fonctions de conseil et de liaison entre l'équipe de recherche et les membres du personnel. Il s'agit d'une enquête participative qui comporte trois étapes : la pré enquête, l'enquête et la rencontre feed-back.

À l'exception de la première enquête qui a eu lieu dans un centre hospitalier, le questionnaire d'enquête a été scindé en deux parties, la deuxième étant administré à 3 semaines d'intervalle après la première. Cette procédure a l'avantage de contrôler l'effet de variance commune entre les variables indépendantes et dépendantes. La première partie du questionnaire comporte des questions et des échelles évaluant essentiellement le travail, les conditions de travail et les relations interpersonnelles entre les employés. La deuxième partie permet d'évaluer l'engagement et l'implication dans l'organisation, le bien-être psychologique, la détresse psychologique, ainsi que la perception de la santé physique.

La première partie du questionnaire comporte les échelles et les questions suivantes :

- Les représentations du travail (15 énoncés, 6 points, *MOW International Research Team*, 1987)
- Les caractéristiques d'un travail qui a du sens (26 énoncés, 6 points, Morin & Dassa, en préparation)

- Les charges physique, mentale et émotionnelle du travail (12 énoncés, 6 points, Morin, 2002)
- La description de l'horaire de travail, ses impacts sur le sommeil et l'équilibre avec la vie privée (SSI, Barton & al. 1993)
- La reconnaissance (équilibre efforts/récompenses, 10 énoncés, 6 points, Siegriest, 1996)
- La perception de la justice (18 énoncés, 6 points, Moorman, 1991)
- La perception de sa relation avec son supérieur immédiat (LMX) (7 énoncés, 5 points, Graen & Uhl-Bien, 1995)
- Les comportements de supervision (40 énoncés, 5 points, Rousseau & Aubé, 2005)
- Le sens du travail (6 énoncés, 6 points, May, Gilson & Harter, 2004)
- Des questions permettant de recueillir des informations sur le répondant et son emploi

La deuxième partie comporte les échelles et les questions suivantes :

- Les comportements habilités (19 énoncés, 10 points, Boudrias & Savoie, 2006)
- Le sens du travail (6 énoncés, 6 points, May, Gilson & Harter, 2004)
- Les formes de l'engagement organisationnel (18 énoncés, 6 points, Meyer & Allen, 1993)
- Les événements marquants de la vie (20 énoncés, oui, non, ne s'applique pas, Dohrenwend, 1973)
- Pour le Centre hospitalier et le Centre de recherche en agriculture
  - L'indicateur des symptômes psychiatriques PSI (14 énoncés, 4 points, Ilfeld, 1976)
- Pour le CSSS et la Société conseil en ingénierie
  - L'indicateur de détresse psychologique EMMDP (23 énoncés, 5 points, Massé & al., 1998)
  - L'indicateur de bien-être psychologique EMMBÉP (25 énoncés, 5 points, Massé & al., 1998)
- La perception de la santé en général GHP (5 énoncés, 6 points, Bjorner & Kristensen, 1996)

À la suite des analyses de corrélation effectuées sur les 4 ensembles de données, toutes ces hypothèses ont été conservées. Les analyses de régression linéaire ont permis d'une part de déterminer les effets déterminants de la reconnaissance et du sens du travail, à la fois sur la santé mentale et l'engagement affectif et d'autre part, d'indiquer l'effet médiateur du sens du travail dans la relation entre les caractéristiques du travail, la santé mentale et l'engagement affectif. Il est intéressant d'observer que l'utilité sociale du travail et les occasions d'apprendre et de se développer sont deux facteurs qui ont un effet important sur le sens du travail. Également, il faut souligner l'effet du facteur «Rectitude morale» sur l'engagement affectif des employés. À partir de ces résultats, un modèle théorique est proposé afin d'orienter les recherches futures dans ce domaine.

## Table des matières

Introduction .....	1
Rappel de la problématique, de l'état des connaissances et des objectifs de recherche .....	3
<i>Qu'est-ce que le sens du travail?</i> .....	3
<i>L'organisation du travail</i> .....	9
<i>Le modèle des caractéristiques de l'emploi</i> .....	9
<i>Le modèle sociotechnique</i> .....	11
<i>Le travail et la santé mentale</i> .....	15
<i>Le travail et l'engagement dans l'organisation</i> .....	18
<i>Les objectifs de la recherche</i> .....	19
Méthodologie .....	19
<i>Déroulement de la recherche</i> .....	20
<i>Le questionnaire de l'enquête</i> .....	21
<i>Échantillons</i> .....	24
<i>Le Centre hospitalier (CH) (2002-2003)</i> .....	24
<i>Le Centre de santé et des services sociaux (CSSS) (2006-2007)</i> .....	24
<i>Le Centre de recherche en agriculture (CRAG) (2005-2006)</i> .....	25
<i>La Société conseil en ingénierie (SCIG) (2006-2007)</i> .....	25
Résultats .....	25
<i>Le Centre hospitalier (CH)</i> .....	25
<i>Les caractéristiques du travail et le sens du travail</i> .....	25
<i>Le travail et la santé mentale</i> .....	27
<i>Le travail et l'engagement dans l'organisation</i> .....	28
<i>Les enquêtes au CSSS, au Centre de recherche et à la Société conseil en ingénierie</i> .....	28
<i>Les caractéristiques du travail et le sens du travail</i> .....	28
<i>Le travail et la santé mentale</i> .....	33
<i>Le travail et l'engagement dans l'organisation</i> .....	37
Discussion .....	38
Conclusion.....	42
Applicabilité des résultats.....	44
Retombées éventuelles .....	45
Références .....	45
Liste des articles scientifiques produits dans le cadre de la présente subvention .....	51
<i>Article avec comité de lecture</i> .....	51
<i>Actes de colloque</i> .....	51
<i>Livre &amp; chapitre de livre</i> .....	52
<i>Communications scientifiques avec comité</i> .....	52
<i>Conférences scientifiques</i> .....	53
La liste des mémoires et des thèses .....	53





## Introduction

Qu'est-ce que le travail et qu'est-ce qui lui donne un sens? Il faut bien admettre que nous n'avons jamais réellement posé la problématique du travail dans le contexte de l'existence humaine ; nous avons surtout adressé le problème de l'emploi, dans une perspective économique et sociologique. Or, faut-il se rappeler ce que Sigmund Freud lui-même affirmait : le travail, comme l'amour, est une nécessité vitale pour le développement de la personne et de la société démocratique. Ses portées sont à la fois matérielles, sociales, économiques, psychologiques, psychiques et biologiques. Il est temps de s'intéresser sérieusement au travail, à ce que signifie l'activité même du travail dans l'existence des personnes.

Le **travail** est une notion qui comporte plusieurs définitions. Brief et Nord (1990) soutiennent que le seul élément qui rallie les multiples acceptions soit **une activité qui a un but** (*purposeful activity*). Généralement, on le définit comme une dépense d'énergie à travers un ensemble d'activités coordonnées visant à produire quelque chose d'utile (Firth, 1948; Fryer et Payne, 1984; Shepherdson, 1984). Il peut être agréable ou désagréable, et il peut être associé ou non à des échanges de nature économique. Il peut être exécuté ou non dans le cadre d'un emploi. D'après les entrevues réalisées par Fryer et Payne (1984), le travail serait une activité utile, déterminée par un but défini au-delà du plaisir engendré par son exécution.

L'**emploi**, c'est l'occupation de l'individu défini par l'ensemble des activités rétribuées, dans un système économiquement organisé. Selon Fryer et Payne (1984), l'emploi implique des relations d'échanges institutionnalisées. Il est aussi associé à une rétribution sous forme de salaire. Il implique souvent le consentement de l'employé à laisser quelqu'un d'autre lui dicter la nature de son travail et la manière de l'exécuter.

Firth (1948) soutient que le travail ne doit pas impliquer seulement des relations fondées sur les exigences techniques et économiques; il doit également impliquer un ensemble de relations fondées sur les nécessités humaines et sociales sans quoi on met en péril le sain développement de la société. En effet, le caractère des relations qu'entretiennent les individus a un effet important sur leur décision de s'engager dans leur activité productive et sur la qualité de leur production.

Brief et Nord (1990) arrivent aux mêmes conclusions : donner au travail le sens d'une activité que l'individu fait pour gagner un salaire, entraîne des conséquences fâcheuses autant personnelles qu'institutionnelles. En outre, cette restriction du sens du travail à son aspect économique engendre ou renforce les rapports contractuels entre l'individu et l'organisation qui l'emploie, conférant une importance à la rémunération au détriment de l'esprit de service et de communauté. Elle dévalue également les activités non-rémunérées comme le bénévolat et le travail domestique (*housework*); celles-ci n'étant plus considérées

comme du travail, elles ne sont plus reconnues. Au niveau institutionnel, cet usage de la notion de travail crée également une situation où le traitement salarial attire plus l'attention des négociateurs que le traitement des relations humaines dans l'organisation ou le traitement psychologique qu'y trouvent les individus.

Quoiqu'on en dise, le travail est une activité très importante pour les humains et pour la société. Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut-être un sens à sa vie.

Ce n'est que depuis récemment (depuis 20 ans) que l'on apprécie à sa juste valeur l'importance du travail pour préserver et stimuler la santé des personnes. Et c'est encore plus récemment que des gestionnaires reconnaissent les impacts que peut avoir le travail sur la santé. Pourtant, on continue de gérer le travail de façon à produire des résultats financiers attendus, mais pas nécessairement pour réaliser la raison d'être de l'organisation qui rend légitimes ses activités, ni pour contribuer au développement des personnes ou celui de la société. Se posent alors des questions éthiques importantes mettant en cause le travail dans ces organisations.

Dans les organisations, nombre d'efforts ont été faits au cours des dernières années pour soulager la souffrance, notamment par le biais des programmes d'aide aux employés. Beaucoup de programmes ont été mis en place pour aider les gens à reconnaître les signes et les symptômes du stress avant que la situation ne s'aggrave, grâce à des programmes de mieux-être, des activités de sensibilisation, des séminaires de perfectionnement ou des politiques d'hygiène de vie et de promotion de la santé. Ces efforts ont essentiellement porté sur le développement de stratégies individuelles pour faire face au stress ou pour recouvrer la santé. Il faut féliciter les employeurs qui ont eu le courage de soutenir ces programmes et qui veillent à les enrichir.

Cependant, le problème de santé au travail qui existe actuellement et qui tend à se répandre ne sera pas endigué tant et aussi longtemps que les facteurs qui sont à son origine ne seront pas déterminés, reconnus et corrigés. Le *National Institute for Occupational Safety and Health* émettait déjà cette opinion en 1990 (Kasl, 1992). S'il est juste que les problèmes de santé des employés peuvent être engendrés par des dispositions personnelles, des styles de vie désorganisés, ou des problèmes personnels, il est temps de reconnaître également qu'ils peuvent aussi être engendrés par des problèmes d'organisation du travail et des mauvaises conditions de travail.

L'organisation du travail demeure un sujet de recherche fort peu étudié, en dépit des apparences. Une recherche de titres sur la base de données de *PsycInfo* (APA) effectuée le 15 janvier 2007, employant le mot « job design » soit dans le sujet, soit dans les mots-clés des articles parus dans les revues avec comité (sur une possibilité de plus de 1900 revues) a produit 285 références depuis 1974, soit en moyenne 8.6 articles par année, ainsi réparties :

1974 – 1983	52 titres
1984 – 1993	59 titres
1994 – 2003	129 titres
2004 – 2007	45 titres

On note toutefois l'accroissement relatif du nombre de publications sur ce sujet au cours des années, encourageant l'effort de recherche dans ce domaine.

## **Rappel de la problématique, de l'état des connaissances et des objectifs de recherche**

### *Qu'est-ce que le sens du travail?*

Le mot « sens » a deux racines. Du latin *sensus*, il signifie la faculté d'éprouver des impressions, la faculté de connaître, voire de juger. Il signifie également l'idée ou l'image que représente un signe, une expérience. De part sa racine germanique *sumo*, il signifie la direction, l'orientation que prend quelque chose. En psychologie, le sens se rapporte essentiellement à l'expérience de cohérence, de cohésion, d'équilibre, voire de plénitude. Le sens est aussi associé à la raison d'être et de vivre, à la vocation (Frankl, 1969).

Yalom (1980) définit le sens en se référant à la cohérence, à l'intention qui est exprimée par quelque chose. La quête de sens implique une recherche de cohérence. Yalom fait la différence entre le sens et le dessein (*purpose*); ce dernier terme a pour référent l'intention, le but, et la fonction. Il distingue également entre le sens et la signification (*significance*); bien que ces deux termes soient interchangeable, la notion de signification implique l'idée d'importance ou de conséquence, du moins en anglais. La notion de signification met en évidence les valeurs qui sous-tendent le sens de même que les résultats auxquels l'individu aspire.

En conséquence, nous pouvons définir le sens du travail de trois façons, comme l'illustre la figure 1.

Weisskopf-Joelson (1968) définit également le sens avec ces trois composantes, à savoir, la signification, l'orientation et l'intégration. Elle utilise l'analogie de l'air pour expliquer le sens dans la vie des gens : comme l'air, il est difficile de savoir ce qu'est le sens aussi longtemps qu'on n'en manque pas. Pour cette raison, elle trouve plus facile de chercher des explications chez des personnes qui en manquent ou qui l'ont perdu. Ses expériences cliniques lui ont suggéré trois dimensions : (1) un système d'explication ou d'interprétation des événements de la vie, (2) un but ou une cause et (3) l'intégration de la vie intérieure et de la vie extérieure.

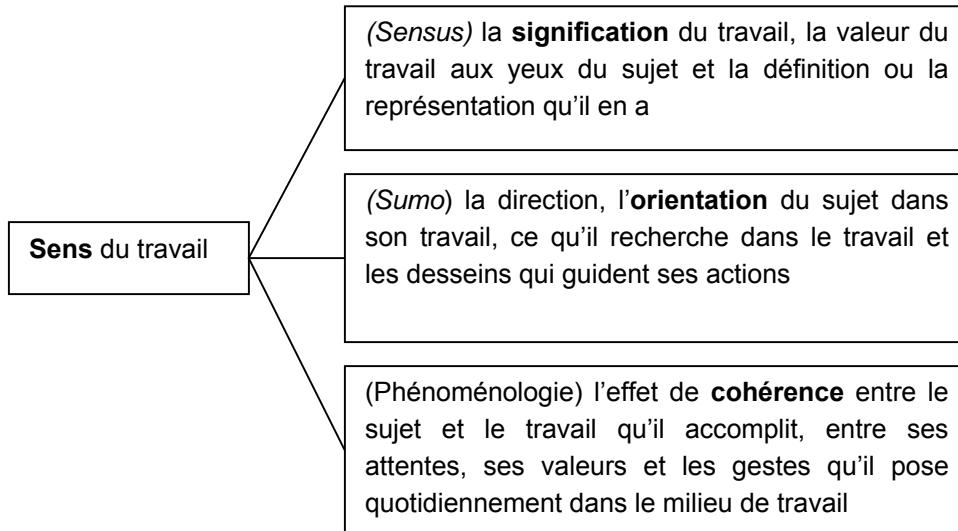


Figure 1. Trois définitions du sens du travail

D'après Weisskopf-Joelson (1968), il est nécessaire que l'individu maintienne une cohérence entre les domaines privé (intérieure) et public (extérieure) de sa vie pour qu'il puisse y trouver du sens. Il semble que ce soit une condition *sine qua non* d'engagement personnel dans divers projets de vie. L'individu a besoin d'une histoire, d'un système de croyances qui lui permette de comprendre et d'interpréter son expérience à travers les événements de sa vie, pour qu'il y trouve du sens. La présence d'un but ou d'une cause qui transcende la vie de l'individu est aussi un élément important afin d'y trouver un sens. Frankl (1969) et Yalom (1980) partagent la même opinion.

En ce qui concerne le travail, Brief et Nord (1990) affirment que le sens de toutes les activités humaines est obtenu de deux sources : la compréhension et l'intention. À celles-ci, il semble qu'il soit utile de considérer la cohérence. Brief et Nord (1990) explique qu'il est possible de comprendre l'interprétation qu'il fait de son travail et ses intentions à propos de son travail en mettant au jour les facteurs de son développement personnel et de la perception de sa propre histoire (en termes des événements qui l'ont marqué et de ses besoins passés, présents et futurs). Il faut toutefois reconnaître que d'autres facteurs méritent aussi d'être envisagés comme pouvant déterminer le sens du travail. C'est le cas notamment de l'idéologie dominante et la socialisation, des normes sociales, la technologie, l'économie, et bien entendu, le langage lui-même. Dans leurs propres termes :

En somme, le sens d'un processus socialement imbriqué comme le travail est affecté par un contexte social complexe et dynamique, pendant que les réalités concrètes agissent directement sur les sens, leur compréhension est influencée par ces données et les intentions et les attentes qu'un a pour le travail. Ceux-ci à leur tour sont influencés par l'ensemble complexe des forces que nous avons décrit comme le système social. Ainsi, le sens du travail n'est pas simplement les desseins plus les conditions concrètes. Plutôt

le sens du travail les reflète tous les deux, et leurs interrelations dynamiques. Le sens et la compréhension des aspects concrets du travail sont affectés par les desseins. Les desseins pour faire quelque chose sont affectés par les expériences concrètes aussi bien que par ce qu'un a indirectement appris en observant ou en écoutant les autres. Et, pour répéter un point majeur, les deux, les desseins et les réalités concrètes, sont eux-mêmes dynamiquement inter-reliés avec les événements sociaux et économiques passés et les institutions (Brief et Nord, 1990, p. 15).

Le sens du travail peut être conçu comme un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail. Le concept de cohérence, développé surtout en psychologie existentielle (Yalom, 1980), peut être apparenté à celui de la consistance (Heider, 1946) ou à celui de la congruence (Osgood et Tannenbaum, 1955) : les idées qu'on a à propos de quelque chose tendent à s'organiser en systèmes d'équilibre et, par conséquent, toute incohérence entraîne des activités (intellectuelles, émotionnelles, comportementales, etc.) pour réinstaller l'équilibre. La cohérence que le sujet trouve dans son rapport au travail lui procure un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui l'aidera à faire face aux épreuves que comporte inévitablement l'exercice même de ses fonctions.

Yalom (1980) soutient que l'être humain a besoin de sens pour comprendre et interpréter ses expériences dans le monde et pour se définir les valeurs sur lesquelles il pourra fonder ses actions. Ce psychiatre affirme également que le sens est nécessaire à l'hygiène mentale de l'être humain : l'individu a besoin d'une raison-d'être, d'avoir un but, des valeurs ou des idéaux, sans lesquels il connaîtrait une condition de détresse que Frankl (1967) qualifie de spirituelle. Ces absolus inspirent ses attitudes et ses conduites et lui servent de guides d'actions. En soi, le monde ne comporte pas d'absolu, de sens, d'idéal, ou de valeur; ce sont les individus qui créent le sens, les valeurs et les idéaux, par leurs actions et leurs interactions. Dès lors, la quête de sens est en essence une expérience existentielle.

Frankl (1967) laisse entendre que le sens accomplit trois fonctions : (1) comme les valeurs et les idéaux, il oriente les attitudes et les conduites de l'individu; (2) comme un boomerang, il confronte l'individu à travers les épreuves et les passages de sa vie, afin de le forcer à accomplir son destin; (3) comme il permet la compréhension de l'existence et l'intégration de la personnalité. Sans cette intégration, il est fort difficile pour un individu d'avoir une histoire qui soit intelligible et un but dans la vie qui soit logiquement associé à cette histoire.

Selon Dilthey (1962), le sens s'élabore dans la relation qu'établit le sujet avec l'objet, dans le rapport dialectique entre soi et le monde extérieur. Dans ses propres mots :

Le concept de sens apparaît, avant tout, en relation avec le processus de compréhension. Il suppose la relation de quelque chose qui est extérieur,

quelque chose qui est donné aux sens, à quelque chose qui est intérieur, duquel il est l'expression... (p. 107)

Le sens ainsi conçu est un effet, un produit de l'activité humaine (Brief et Nord, 1990; Deleuze, 1969; Frankl, 1967; Jung, 1981). Le sens ne se donne pas, il est découvert, à travers les événements et par les relations que le sujet entretient avec les autres.

Frankl (1967) explique que le sens n'est pas seulement un attribut des personnes, des objets et des expériences, il est d'abord et avant tout découvert. En fait, le sens s'élabore sur des stimuli perçus et en cela, il comporte un certain degré d'objectivité qui permet de le définir à partir d'un pattern d'expériences. Bien qu'il y ait ainsi une composante d'objectivité, il demeure que la subjectivité est la principale composante du sens.

D'après Deleuze (1969), le non-sens est ce qui n'a pas de sens et, simultanément, qui s'oppose contre l'absence de signification en opérant une donation de sens. Comme il l'écrit si bien :

(...) Pour la philosophie de l'absurde, le non-sens est ce qui s'oppose au sens dans un rapport simple avec lui; si bien que l'absurde se définit toujours par un défaut de sens, un manque de sens (il n'y en a pas assez...). Du point de vue de la structure au contraire, du sens, il y en a toujours trop : excès produit et surproduit par le non-sens comme défaut de soi-même. (...) Le non-sens est à la fois ce qui n'a pas de sens, mais qui, comme tel, s'oppose à l'absence de sens en opérant la donation de sens. Et c'est ce qu'il faut entendre par *non-sense*. (p. 88-89).

Le sentiment de non-sens peut être décrit comme un état de vide dans l'existence, caractérisé par l'ennui, l'apathie et la vacuité, qui tend à se généraliser à tous les domaines de l'existence (Ruffin, 1984; Frankl, 1967; Yalom, 1980). Il est souvent déterminé par l'absence de raison-d'être (Frankl, 1963), par le sentiment de dépendance et d'inauthenticité (Bugental, 1969) et par le sentiment d'impuissance (May, 1953; Fromm, 1975).

La quête de sens se manifeste par un état d'anxiété qui n'est pas toutefois anormal ni pathologique (Tillich, 1952). En fait, l'être humain est constamment en quête de sens, impliquant par le fait même qu'il en manque toujours. Frankl (1967) abonde dans le même sens : la quête de sens est inhérente à l'existence humaine. Toutefois, cet état anxieux doit aussi s'accompagner d'état de plaisir et de joie pour que l'individu demeure en santé (Maslow, 1968).

Dans ses études cliniques, Baumeister (1991) a déterminé quatre besoins qui concourent à donner un sens à la vie :

1. avoir une raison d'être, une raison de vivre,

2. avoir le sentiment d’avoir un contrôle sur son destin et de l’efficacité dans ses projets,
3. avoir le sentiment d’être une personne correcte, dont la conduite est moralement justifiable, et
4. avoir un sentiment de dignité et de valeur personnelle.

Selon ce psychiatre, ces besoins sont inter-reliés et leur satisfaction se manifeste par le sentiment de cohérence et de sens de sa vie.

Pour Isaksen (2000), le sens du travail est perçu comme un état de satisfaction engendré par la perception de cohérence entre la personne et le travail qu’elle accomplit. D’après son analyse de 28 entrevues avec des employés dans le secteur de la restauration, il est possible pour une personne de donner un sens à son travail, malgré les conditions difficiles dans lesquelles il s’effectue. Huit caractéristiques du travail contribuent à lui donner un sens :

1. la possibilité de s’identifier à son travail et à son milieu de travail,
2. la possibilité d’avoir des bonnes relations avec les autres et de se préoccuper de leur bien-être,
3. le sentiment que le travail est utile et contribue à l’accomplissement d’un projet important,
4. le sentiment que le travail accompli est important pour les autres, est bénéfique pour autrui,
5. la possibilité d’apprendre et le plaisir de s’accomplir dans son travail,
6. la possibilité de participer à l’amélioration de l’efficacité des processus et des conditions de travail,
7. le sentiment d’autonomie et de liberté dans l’accomplissement de son travail, et
8. le sentiment de responsabilité et de fierté du travail accompli.

Généralement, on définit un travail a du sens lorsque le sujet perçoit son travail comme ayant un but, un dessein (*a purpose*) et de la valeur, de l’importance (*significance*) (May et al., 2004).

Pratt et Ashforth (2003) font une distinction entre le sens du travail et le sens au travail. Ces chercheurs expliquent que le sens peut être obtenu des qualités intrinsèques du travail lui-même, ou du milieu dans lequel il s’accomplit. S’ils reconnaissent sans hésitation que le sens est une expérience éminemment subjective, ils supposent qu’il doit exister un nombre limité d’archétypes associés au sens dans une société donnée et qu’il doit y avoir des patterns dans les processus par lesquels les individus trouvent un sens dans leur travail. Ils associent ces processus à celui de l’attribution de sens (*sensemaking*), c’est-à-dire le processus par lequel le sujet associe une signification (qui reflète son expérience passée et son état émotionnel actuel) à la perception qu’il a de son travail et de son milieu de travail. La signification ainsi attribuée n’est pas sans influence sociale : elle serait socialement construite dans les interactions du sujet dans son groupe de travail, son service et son

organisation. Pratt et Ashforth (2003) émettent l'hypothèse que le sens que donne un individu à son travail et à son milieu de travail est aussi intimement lié à son identité, rejoignant ainsi les propositions de Brief et Nord (1990), présentées précédemment. Leur modèle est reproduit à la figure 2.

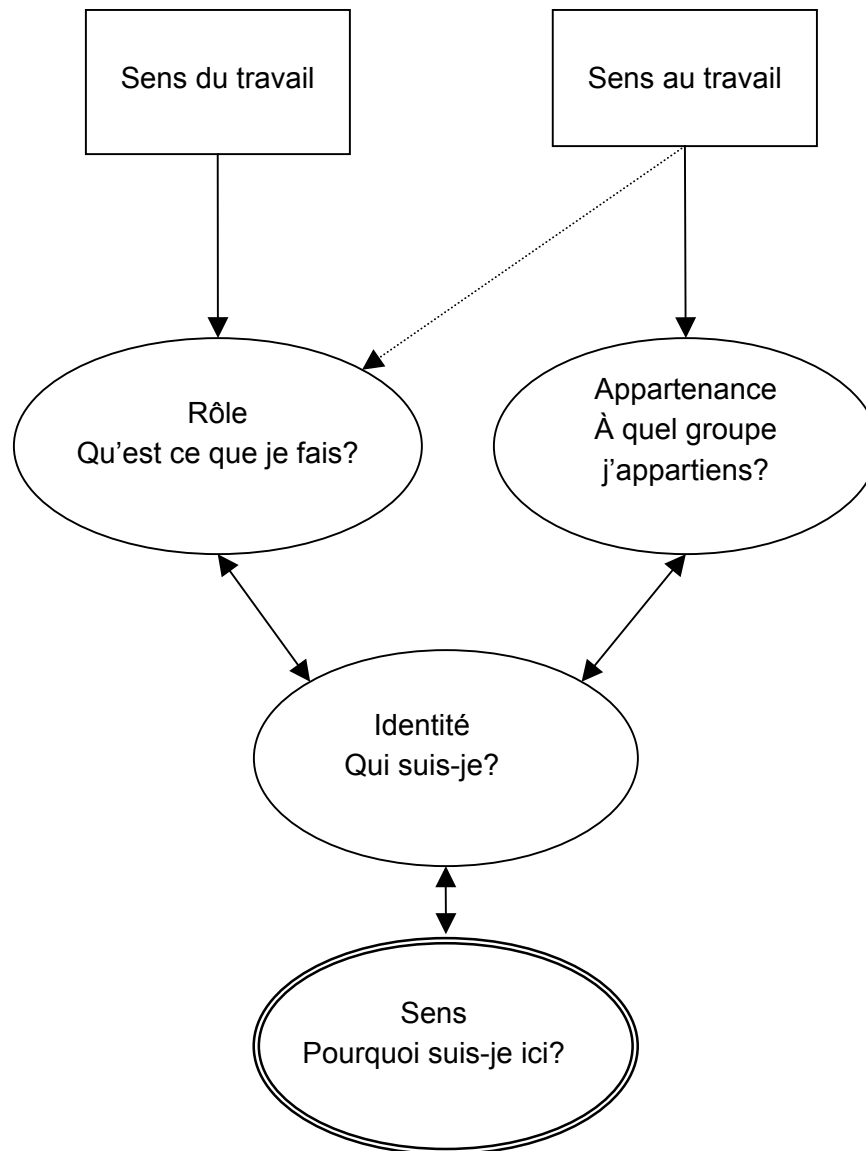


Figure 2. Modèle de Pratt & Ashforth, 2003, p. 313

Pratt et Ashforth (2003) émettent également l'hypothèse que l'identité est également influencée par le sens que la personne trouve dans son travail et dans son milieu de travail.



Ainsi, le travail et le milieu de travail ont du sens pour une personne lorsqu'elle perçoit une correspondance (*fit*), un appariement (*match*) ou un alignement entre son identité, son travail et son milieu de travail. Cela correspond en quelque sorte à l'effet de cohérence décrit précédemment. L'originalité de leur proposition réside dans la distinction qu'ils font entre les caractéristiques du travail lui-même et la qualité des relations professionnelles qu'engendre l'accomplissement du travail. Ainsi, il serait possible d'avoir un travail qui a du sens dans un milieu qui n'en a pas, et inversement.

Étudier le sens du travail dans une perspective de cohérence peut s'inscrire dans le cadre théorique de l'ajustement au travail (*theory of work adjustment*) ou encore l'ajustement personne — travail (*Person — Environment Fit*). Dans ce domaine, le modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976) est prédominant. Il en sera maintenant question.

### ***L'organisation du travail***

Dans nos travaux sur l'organisation du travail, le sens du travail est défini comme un effet de cohérence entre les caractéristiques qu'un sujet recherche dans son travail et celles qu'il perçoit dans le travail qu'il accomplit.

Les caractéristiques d'un travail stimulant ou motivant ont fait l'objet de plusieurs recherches depuis 1960. Tout un champ de connaissances en ont émergé, qu'on a appelé «organisation du travail» ou en anglais «*job design*». L'organisation du travail consiste à agencer les activités et des conditions dans lesquelles il doit se faire, selon des caractéristiques qui lui donnent du sens (Ketchum et Trist, 1992). L'étude de l'organisation du travail amène à déterminer les conditions de la qualité de vie au travail. Par définition, la qualité de vie au travail est un état général de bien-être des personnes dans leur milieu de travail. On le décrit généralement à l'aide des indicateurs suivants : le sens du travail, l'engagement organisationnel ou le sentiment d'appartenance à l'organisation, le sentiment de dignité et d'accomplissement dans son travail et l'atteinte de l'équilibre entre le travail et la vie privée.

Dans ce domaine de recherche, deux modèles sont prédominants : le modèle des caractéristiques de l'emploi proposé par Hackman et Oldham (1976) et le modèle sociotechnique de Trist (1978). Rappelons-les brièvement.

### ***Le modèle des caractéristiques de l'emploi***

Hackman et Oldham (1976) ont proposé un modèle qui cherche à expliquer comment les interactions entre les caractéristiques d'un emploi et les différences individuelles influent sur la motivation, la satisfaction et la productivité des travailleurs. La figure 3 présente les principales variables de leur modèle présenté dans leur ouvrage en 1980. Comme le

suggère cette figure, cinq caractéristiques de l'emploi entraînent trois états psychologiques qui engendrent des conséquences sur les attitudes et les comportements des personnes. Les liens entre ces trois ensembles de variables seraient modérés, selon le modèle de Hackman et Oldham, par la force du besoin de croissance de la personne : un individu ayant un fort besoin de croissance serait plus sensible à un emploi enrichi qu'un individu ayant un faible besoin. Le lien entre les caractéristiques du travail et la motivation serait également modéré par les connaissances et les compétences de la personne ainsi que son degré de satisfaction de son contexte de travail.

---

CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI      ÉTATS PSYCHOLOGIQUES      RÉSULTATS

---

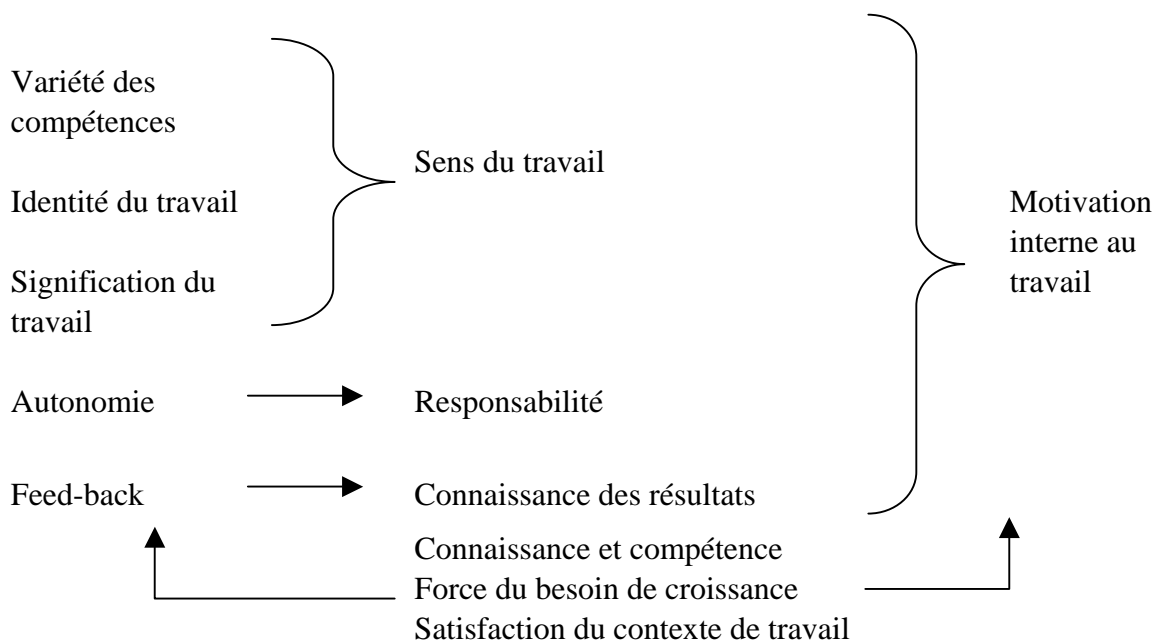


Figure 3. Modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1980, p. 83)

Trois états psychologiques auraient donc un impact majeur sur la motivation et la satisfaction d'une personne à son travail : le sens du travail pour la personne, le sentiment de responsabilité qu'elle éprouve à l'égard des résultats qu'elle obtient, et la connaissance des résultats de sa performance au travail. Pour Hackman et Oldham (1976), un travail a du sens pour une personne lorsque celle-ci le trouve important, utile et légitime<sup>1</sup>.

Selon ce modèle, trois caractéristiques semblent contribuer à donner du sens au travail :

---

<sup>1</sup> Important, valuable, and worthwhile.

1. La variété des compétences : le degré auquel un travail implique une variété de tâches qui exigent une variété de compétences;
2. L'identité du travail : le degré auquel un travail permet de faire quelque chose du début à la fin, avec un résultat tangible, identifiable; et
3. La signification du travail : le degré auquel un travail a un impact substantiel sur le bien-être ou le travail des autres personnes, que ce soit dans l'organisation ou dans le milieu.

L'autonomie, c'est-à-dire le degré auquel un travail laisse une bonne marge de liberté, d'indépendance, et de discrétion à la personne pour organiser ses cédulas de travail et pour déterminer les façons de le faire, entraîne le sentiment de responsabilité pour l'accomplissement des tâches et l'atteinte des objectifs fixés.

Enfin, le feed-back, c'est-à-dire le degré auquel l'accomplissement des tâches résulte de l'information que l'individu obtient directement sur sa performance, assure une meilleure connaissance des résultats qu'il obtient, lui permettant dès lors de faire les ajustements requis pour atteindre les objectifs de performance qui lui ont été donnés.

À partir de ce modèle, Hackman et Oldham (1980) ont élaboré cinq principes d'organisation visant à conférer une ou plusieurs caractéristiques à l'emploi : le regroupement de tâches, la formation d'unité de travail naturelle (ce qui a donné lieu à la formation d'équipe de travail semi-autonome ou autonome), l'établissement de relations de type client, l'enrichissement des tâches, et la mise en place de mécanismes de feed-back sur la performance.

### *Le modèle sociotechnique*

Dès 1950, Eric Trist, à l'Institut Tavistock de Londres, montrait que l'insatisfaction des travailleurs, dans le secteur des mines en Grande Bretagne, était moins causée par le salaire que par l'organisation du travail. Dans les enquêtes qu'il a faites auprès des travailleurs, il a cherché à comprendre quelles étaient les conditions qui présidaient à l'engagement des employés pour leur travail. Avec ses collègues, il en est venu à proposer une approche qu'on appelle le design des systèmes socio-techniques (en anglais, *Socio Technical System Design*, STSD). Ce modèle vise à organiser le travail de telle sorte que l'engagement des employés pour leur travail soit stimulé et que la performance organisationnelle s'en trouve améliorée. Il s'agit en fait d'organiser le travail de façon à correspondre aux motivations intrinsèques des employés aussi bien qu'à leurs besoins extrinsèques (Ketchum et Trist, 1992). Le tableau 1 présente les propriétés que devrait avoir un tel travail.

D'après les recherches faites par Trist (1978, 1981) et Emery (1976, 1964), le travail doit présenter six propriétés pour stimuler l'engagement de celui qui l'accomplit :

1. *La variété et le défi* : Le travail doit être raisonnablement exigeant, autrement qu'en termes d'endurance, et comporter suffisamment de variété ; cet aspect du travail permet de reconnaître le plaisir que peuvent donner l'exercice des compétences et la résolution de problèmes.
2. *L'apprentissage continu* : Le travail doit offrir des occasions d'apprentissage sur une base régulière : cet aspect du travail permet de stimuler le besoin de croissance personnelle.
3. *Une marge discrétionnaire et l'autonomie* : Le travail doit faire appel à la capacité de décision de la personne; cela reconnaît le besoin d'autonomie et le plaisir tiré de l'exercice du jugement personnel au travail.
4. *La reconnaissance et le support* : Le travail doit être reconnu et soutenu par les autres, dans l'organisation; cet aspect du travail stimule le besoin d'affiliation et d'appartenance.
5. *Une contribution sociale qui fait du sens* : Le travail doit permettre de relier l'exercice des activités et leurs conséquences sociales; cela contribue à la construction de l'identité sociale et sauvegarde la dignité personnelle. Cet aspect du travail reconnaît le plaisir de contribuer à la société.
6. *Un futur désirable* : Le travail doit permettre d'envisager un futur désirable; il peut comporter des activités de perfectionnement et d'orientation professionnelle. Cet aspect du travail reconnaît l'espérance comme un droit humain.

Conditions de l'emploi	Le travail lui-même
Un salaire juste et acceptable	De la variété et du défi
L'assurance de l'emploi	De l'apprentissage continu
Des avantages convenables	Une marge discrétionnaire, de l'autonomie
La sécurité	De la reconnaissance et du support
La santé	Une contribution sociale qui fait du sens
La justice et l'équité des procédures	Un futur désirable

Tableau 1. Propriétés du travail (Ketchum et Trist, 1992, p. 11)

En plus de ces aspects intrinsèques du travail, le design des systèmes sociotechniques prend en considération plusieurs aspects extrinsèques pouvant affecter l'engagement au travail, tels que le salaire, les conditions matérielles et physiques et les règles organisationnelles. Bien qu'il existe des différences individuelles et des facteurs contextuels qui peuvent influencer l'engagement au travail, il semble que ces 12 facteurs contribuent sensiblement à l'amélioration de la qualité de vie au travail et de la performance organisationnelle.

Ces deux modèles ont plusieurs points en commun. Entre autres, ils préconisent une organisation du travail qui offre aux employés la possibilité de faire quelque chose qui a du sens, d'exercer leurs compétences et de les développer, d'exercer leur jugement et leur

libre-arbitre et, de connaître l'évolution de leur performance et de s'ajuster. Il semble également qu'il soit important que les employés puissent développer le sentiment d'appartenance et qu'ils puissent travailler dans des conditions convenables.

Depuis la publication de ces modèles, les organisations ont été sujettes à des changements profonds, mettant en cause le travail. Il est légitime de se demander si les caractéristiques énoncées dans ces modèles ont encore de l'importance aujourd'hui. Ces deux modèles ont été développés dans des milieux de travail anglo-saxons dans les années 60. Depuis, le travail a beaucoup changé, ne serait-ce qu'en raison de l'évolution des technologies et de l'élévation du niveau de scolarité de la population active. Quelles sont les caractéristiques d'un travail qui a du sens au début des années 2000?

Depuis 1993, nous menons des enquêtes dans différents milieux afin de déterminer les caractéristiques d'un travail qui a du sens (Morin, 1997 ; Morin et Cherré, 1999 ; Morin, 2001 ; Denis, 2002 ; Morin, 2003a, 2003b). Pour découvrir ce qui donne un sens au travail, 75 entretiens semi-dirigés ont été faits auprès de cadres, occupant des positions intermédiaires et supérieures dans des entreprises œuvrant dans des secteurs variés : 36 personnes dans la région de Montréal et 39 dans la région de Paris (Morin, 1997). Lors de ces entretiens, les sujets avaient tendance à comparer les caractéristiques de l'emploi actuel (ou passé) avec la conception qu'ils avaient des caractéristiques d'un travail qui a du sens pour eux. L'analyse de contenu des 75 entretiens a permis de déterminer 14 caractéristiques d'un travail qui a du sens (Morin et Cherré, 1999). C'est à partir de ces entretiens qu'a été construite la première version du questionnaire qui a servi aux enquêtes dans le cadre de ce projet de recherche. Le tableau 2 présente ces 14 caractéristiques ainsi que les énoncés qui ont été écrits pour chacune d'elles.

Les premières expérimentations de cette échelle a permis de déterminer 6 composantes principales ou caractéristiques du travail qui seraient associées à un travail qui a du sens : l'utilité sociale du travail, la rectitude morale du travail, l'autonomie, les occasions d'apprentissage, la qualité des relations et la reconnaissance. Le premier objectif de ce projet est de vérifier l'existence des relations entre ces 6 caractéristiques et le sens du travail. Un corollaire sera de déterminer les caractéristiques qui expliquent le mieux le sens que les personnes trouvent dans leur travail.

Dans le cadre de ce projet, les hypothèses suivantes sont testées :

1. Les caractéristiques du travail suivantes sont positivement corrélées entre elles : l'utilité du travail, la rectitude morale du travail, les occasions d'apprentissage et de développement, l'autonomie, la reconnaissance et la qualité des relations.
2. Les 6 caractéristiques sont positivement corrélées avec le sens du travail.

<b>Caractéristiques du travail</b>	<b>Je fais un travail</b>
Utilité du travail	21. qui sert à quelque chose 30. qui mène à des résultats que je valorise
Contribution sociale	9. qui est utile à la société 24. qui est utile aux autres
Rationalité du travail	7. qui est fait de manière efficace 20. dont les objectifs sont clairs 24. qui me permet d'atteindre les objectifs que je me suis fixés
Charge de travail	12. qui respecte ma vie privée 18. dont la charge est ajustée à mes capacités
Coopération	10. qui me permet d'avoir des contacts intéressants avec d'autres 15. qui se fait dans un esprit d'équipe
Salaire	23. qui me donne un salaire qui permet de subvenir à mes besoins
Exercice des compétences	1. qui correspond à mes intérêts et à mes compétences 14. que j'ai du plaisir à faire
Occasions d'apprentissage	2. qui me permet d'apprendre ou de me perfectionner 28. qui me permet de m'épanouir
Autonomie	3. qui permet d'exercer mon jugement pour résoudre des problèmes 8. qui me permet de prendre des initiatives pour améliorer mes résultats 13. que je suis libre d'organiser de la manière qui me semble la plus efficace
Responsabilité	11. qui me permet d'avoir de l'influence dans mon milieu 26. dont je suis responsable
Rectitude des pratiques	4. qui se fait dans un milieu qui respecte les personnes 5. qui respecte les valeurs humaines
Esprit de service	22. qui me donne l'occasion de rendre service aux autres 25. où je peux compter sur l'aide de mes collègues lorsque j'ai des difficultés
Santé et sécurité	6. qui me permet d'envisager l'avenir avec confiance 16. qui se fait dans un environnement sain et sécuritaire
Reconnaissance	17. où l'on reconnaît mes compétences 19. où l'on reconnaît mes résultats 29. où je peux compter sur le soutien de mon supérieur

Tableau 2. Caractéristiques d'un travail qui a du sens et les énoncés correspondants (Morin et Cherré, 1999)

### *Le travail et la santé mentale*

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS, 2001), la santé n'est pas que l'absence de maladie ou de déficience, c'est aussi un état de bien-être physique, mental et social. Elle définit également la santé mentale comme un état de bien-être qui permet à la personne de se réaliser et de s'ajuster aux exigences normales de la vie, qui lui permet également de travailler de manière efficace et productive, et d'apporter ses contributions à sa communauté.

L'OMS rapporte plusieurs facteurs déterminants de la santé mentale. Par exemple, elle relate des facteurs socio-économiques et de l'environnement, comme le chômage, la pauvreté, le niveau d'éducation, la situation du pays, etc. La vulnérabilité des personnes qui vivent dans des conditions défavorables peut être accrue par des conditions déficientes d'hygiène de vie, le sentiment d'insécurité, le désespoir, l'exposition à des mouvements sociaux radicaux, l'exposition à des risques de violence et de maladies.

L'OMS indique aussi que la santé mentale est associée aux comportements des personnes. Par exemple, la consommation d'alcool et de drogues, les comportements violents, les comportements abusifs, etc. affectent la santé mentale. Également, des problèmes de santé physique comme des troubles cardiovasculaires, des problèmes neurologiques ou physiologiques peuvent entraîner des troubles de santé mentale.

Enfin, l'OMS reconnaît enfin que le travail et les conditions dans lesquelles il s'accomplit ont un impact sur la santé mentale, notamment le stress, l'iniquité, les pratiques discriminatoires, etc. À cette liste de facteurs, il faudrait ajouter le sens que donne un individu à son travail.

En effet, Kasl (1992) explique qu'un employé peut s'adapter à une situation qui lui paraît absurde, c'est-à-dire qui n'a pas de sens, mais cette adaptation se fait au prix de quelque chose : ajustement des aspirations, modification des valeurs de travail; détournement de l'attention vers les relations professionnelles, augmentation de la valeur attribuée au salaire, désaffection à l'égard du travail et de l'employeur, mésestime de soi, etc.

Isaksen (2000) a également observé que les sujets qui donnaient un sens à leur travail supportaient mieux le stress que les autres. De tels travaux nous ont amené à formuler des hypothèses quant aux effets protecteurs voire bénéfiques du sens du travail pour la santé des personnes.

Les facteurs de souffrance au travail ont été clairement déterminés par les études sur le stress au travail (Karasek et Theorell, 1990; Kasl, 1992; Dejours, 1993; Davezies, 1999). Ce sont généralement : la charge et le rythme de travail ; les horaires de travail (horaires rotatifs, horaires variables, horaires imprévisibles, horaires de nuit, nombre d'heures de travail) ; le futur de l'emploi (sécurité) ; la reconnaissance et le soutien ; l'autonomie et

l'exercice des compétences. Lorsqu'ils sont inadéquats, ces facteurs peuvent engendrer des problèmes de santé affectant la capacité des personnes à travailler. Ils constituent donc la cible de la prévention de la maladie et de la détresse psychologique dans les milieux de travail.

Les facteurs de plaisir au travail sont moins connus et reconnus dans les milieux de la recherche. Nos enquêtes sur la qualité de vie au travail nous ont permis d'en déterminer plusieurs : les occasions d'apprentissage et de développement ; l'utilité sociale du travail ; la rectitude morale des processus, des pratiques et des résultats ; la qualité des relations (connections positives).

Nelson et Simmons (2003) proposent un modèle de recherche qui prend en compte les deux aspects de la santé mentale. La figure 4 présente leur modèle.

Ils retiennent cinq ensembles de facteurs de stress : les exigences du rôle, les exigences des relations, les exigences physiques, les politiques organisationnelles et les conditions de travail. Parce que le phénomène du stress est complexe, ces facteurs peuvent engendrer à la fois de l'eustress (ou du stress positif) et de la détresse (ou du stress négatif). Les conséquences pour la personne sont modérées par les différences individuelles, dont le caractère optimiste du sujet, son sentiment d'efficacité personnelle, son style d'attribution (*locus of control*), sa confiance en soi et son sentiment de cohérence. L'état psychologique qui en résulte entraînera des effets sur sa santé, sa performance et sa vie privée. Ceux-ci seront facilités si le sujet éprouve du plaisir dans son travail. Dans le cas où il éprouverait de la détresse, il devra mobiliser ses systèmes de défense pour compenser la souffrance éprouvée afin de maintenir malgré tout sa santé, sa performance au travail et sa qualité de vie.



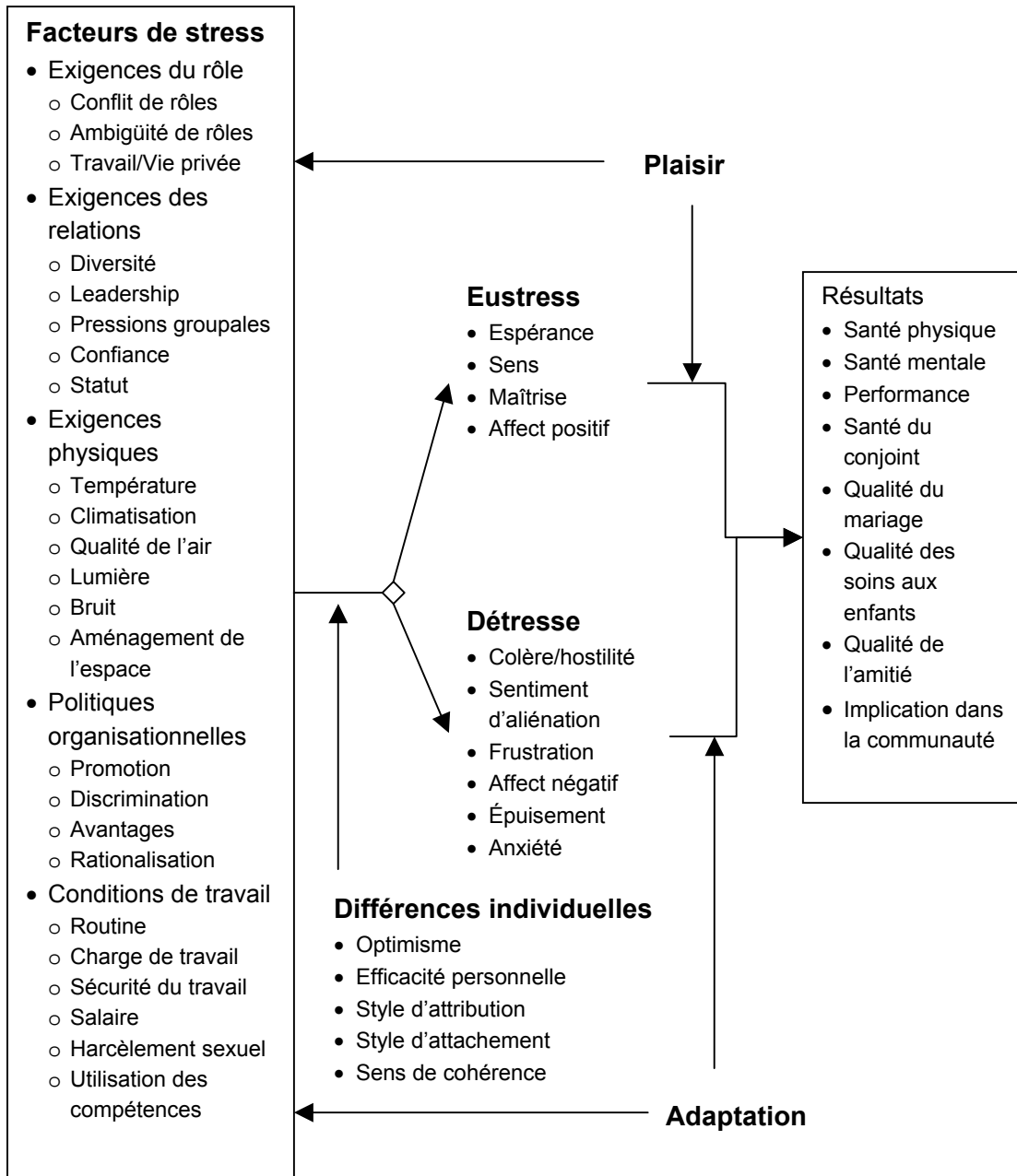


Figure 4. Modèle holistique du stress de Nelson & Simmons, 2003, p. 102

À l’instar de ces auteurs, les deux facettes de la santé mentale ont été examinées dans ce projet, soit le bien-être psychologique et la détresse psychologique. Plus précisément, nous émettons l’hypothèse que le sens du travail a un effet positif sur le bien-être psychologique et négatif sur la détresse psychologique.

Deux autres hypothèses sont testées dans le cadre de ce projet :

3. Le sens du travail influence positivement le bien-être psychologique.
4. Le sens du travail influence négativement la détresse psychologique.

De manière implicite, nous suggérons que le sens du travail a effet médiateur entre les caractéristiques du travail déterminées précédemment et les états psychologiques rapportés par les sujets.

### ***Le travail et l'engagement dans l'organisation***

L'engagement dans l'organisation, ou en anglais *organizational commitment*, est une notion proposée pour rendre compte d'une facette importante de la mobilisation du personnel dans une entreprise; en effet, elle traduit la nature et la force des liens qui unissent l'individu à son travail. L'engagement organisationnel est un critère important de l'efficacité organisationnelle, étant donné qu'il prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation. Il indique dans quelle mesure une organisation peut compter sur la continuité des contributions de ses employés à ses activités et à son développement. De plus, l'engagement organisationnel est un très bon indicateur de la qualité de vie au travail (Ketchum et Trist, 1992).

L'intérêt pour ce concept en gestion serait aussi justifié par le fait que l'engagement semble être un très bon prédicteur de l'assiduité des individus et leur loyauté envers l'organisation (Blau et Boal, 1989). Plus spécifiquement, l'engagement organisationnel est corrélé avec la stabilité du personnel (i.e. faible taux de départ volontaire), l'assiduité des employés (i.e. faible taux d'absentéisme), leur performance au travail, la qualité du service à la clientèle, et les comportements dits corporatifs (i.e. les comportements professionnels qui vont au-delà des attentes et des prescriptions de rôles attribués) (Meyer et Allen, 1997).

D'après Meyer et Allen (1997), il existe trois formes d'engagement. L'engagement affectif réfère à l'attachement, l'identification et l'implication de l'employé dans l'organisation. Un employé manifestant un fort engagement affectif garde son emploi parce qu'il le veut. L'engagement normatif reflète le sentiment de devoir ou de responsabilité qu'a l'employé envers l'organisation. Un employé exprimant un fort engagement normatif garde son emploi parce qu'il croit avoir une obligation morale envers l'organisation. Enfin, l'engagement de continuité indique dans quelle mesure l'employé a conscience des coûts associés à son départ éventuel. Un employé affichant un fort engagement de continuité garde son emploi parce qu'il en a besoin. Ce type d'engagement est associé à deux attitudes : le manque de solution de rechange qui s'offre à lui dans le marché des emplois (manque d'alternative) ou les sacrifices personnels que devrait faire l'employé s'il quittait son poste.

Ainsi, une autre hypothèse est testée dans le cadre de ce projet :

5. Le sens du travail influence positivement l'engagement affectif dans l'organisation.

De manière implicite, nous suggérons que le sens du travail a également un effet médiateur entre les caractéristiques du travail déterminées précédemment et l'engagement affectif des sujets dans leur organisation.

### ***Les objectifs de la recherche***

En somme, les objectifs de cette recherche sont les suivants :

1. Déterminer les caractéristiques du travail qui sont associées à un travail qui a du sens;
2. Explorer le lien entre le sens du travail et la santé mentale des employés;
3. Explorer le lien entre le sens du travail et l'engagement des employés dans l'organisation qui les emploie;
4. Déterminer des moyens concrets pour prévenir l'apparition de la détresse psychologique associée au travail;
5. Déterminer des moyens concrets pour promouvoir le bien-être psychologique des employés dans leur milieu de travail;
6. Déterminer des moyens concrets pour promouvoir l'engagement des employés dans leur milieu de travail.

Comme on le verra dans la section suivante, plusieurs données ont été collectées dans les enquêtes réalisées dans le cadre de ce projet. Pour les fins de ce rapport, seulement les données pertinentes aux principales variables de ce projet seront présentées, analysées et interprétées, soit : les 6 caractéristiques du travail (rectitude morale, apprentissage, autonomie, relations, utilité et reconnaissance), le sens du travail, le bien-être et la détresse psychologique et l'engagement organisationnel.

### **Méthodologie**

La recherche qui est ici présentée s'est réalisée dans 4 organisations différentes : un centre hospitalier (2001-2003), un centre de santé et de services sociaux (2006-2007), un centre de recherche dans le secteur de l'agriculture (2005-2007) et une société conseil en ingénierie (2006-2007). Sauf la Société conseil en ingénierie, les autres organisations comportaient des syndicats.

Il s'agit d'une recherche appliquée, qui comporte plusieurs avantages, mais aussi plusieurs difficultés à surmonter. La recherche appliquée a l'avantage d'améliorer la compréhension des problèmes spécifiques et concrets, voire de déterminer des solutions réalistes à ces problèmes. Elle comporte des difficultés importantes, principalement associées à la complexité des milieux organisationnels : des contraintes financières, disponibilité des

personnes à répondre aux questions des chercheurs, agendas des groupes d'intérêts impliqués, pressions de performance, etc. Il s'ensuit qu'il faut faire preuve de patience et de tempérance dans le but de recueillir des informations de qualité scientifique, dans un contexte de collecte de données complexe, relativement peu contrôlée et généralement inextricable. Entre le moment où s'est déroulée la première enquête, en 2002, et la deuxième, il s'est écoulé 3 ans! Initialement, le projet devait comporter deux organisations dans le secteur public (la Santé et les Services Sociaux) et deux organisations dans le secteur privé (l'industrie métallurgique). Devant les difficultés à trouver les organisations dans le secteur privé, le projet a été réorienté vers deux organisations dans le secteur du service. En 2004, une entente faite avec la Direction d'un centre de recherche fédéral dans le domaine de l'agriculture, et en 2005, avec les Directions d'un CSSS régional et d'une Société conseil en ingénierie.

La première enquête s'est déroulée dans un Centre hospitalier et les résultats ont été présentés à l'IRSST en 2003 dans le rapport d'étape. L'expérience de cette première enquête a permis d'améliorer le protocole de recherche qui a été suivi lors des 3 enquêtes qui ont suivi. En outre, l'échelle évaluant les caractéristiques du travail a été révisée. De plus, le choix des échelles évaluant les états psychologiques de détresse et de bien-être a été modifié. Pour ces raisons, les résultats de cette première enquête seront brièvement rappelés et traités séparément des 3 autres.

### *Déroulement de la recherche*

Dans les 4 organisations, la méthodologie utilisée est la même. Essentiellement, voici les principales étapes.

Un premier contact est établi avec la Direction des Ressources Humaines et les exécutifs syndicaux, s'il y a lieu, afin de clarifier les objectifs de la recherche et son déroulement.

Des visites des lieux et des brefs échanges avec les employés et des membres de la Direction sont organisées afin de mieux comprendre la composition du personnel de l'établissement, ainsi que la nature du travail et les conditions dans lesquelles il est réalisé.

Le projet de recherche est ensuite soumis au **comité d'éthique de la recherche (CER)** de HEC Montréal, afin d'obtenir le certificat de conformité aux règles d'éthique de la recherche.

Un **comité consultatif** formé de représentants syndicaux, de membres du personnel visé par la recherche, de membres de la direction et des chercheurs se réunit une première fois pour réviser le déroulement de la recherche et en faciliter l'atteinte de ses objectifs. La principale fonction de ce comité est de soutenir et de guider les chercheurs dans leur démarche de recherche en les tenant informés sur le contexte organisationnel et la nature du travail, en diffusant les informations aux employés et en facilitant la collecte de données.

**Des visites** sont à nouveau organisées dans les différents services dans le but de présenter la recherche aux employés, répondre à leurs questions ou préoccupations et obtenir leur consentement à participer à la recherche. Ces visites ont été effectuées avec différents membres de la Direction et des Syndicats.

**Le lancement officiel de l'étude** est ensuite organisé, afin d'encourager les membres du personnel à répondre au questionnaire.

L'enquête au Centre hospitalier s'est réalisée au moyen d'un questionnaire qui a été administré collectivement. Pour les trois autres enquêtes, l'administration du questionnaire a été réalisée via le site Web du CRITEOS, avec le concours d'une entreprise privée spécialisée dans ce domaine. Les membres du personnel pouvaient répondre à partir d'un ordinateur personnel à la maison ou au travail. Dans le cas du CSSS, des ordinateurs avec des connexions Internet ont été installés dans les différents points de services du CSSS pour la réalisation de l'étude sur la qualité de vie. Des membres de l'équipe de recherche étaient présents dans les différents points de services lors de plusieurs périodes prédéterminées afin de présenter la recherche aux participants, de répondre à leurs questions et de les aider à compléter le questionnaire au besoin.

À chacun des deux temps de mesure, une relance a été effectuée afin de stimuler la participation. Cette relance a été effectuée par courriel et par des tournées des différents points de services par un ou des membres de l'équipe du comité consultatif. Ces relances ont respecté le libre choix des individus de participer ou non à la recherche.

### *Le questionnaire de l'enquête*

L'**enquête** s'est effectuée au moyen d'un questionnaire. Étant donné la sensibilité de certaines questions portant sur des états psychologiques, l'utilisation d'un questionnaire facilite la collecte des données personnelles. L'inconvénient principal du questionnaire réside dans le fait qu'il n'est pas possible d'approfondir certaines questions, comme la formulation du questionnaire est fixée à l'avance.

L'enquête au Centre Hospitalier s'est réalisée au moyen d'un questionnaire qui comprenait deux parties. La première porte sur le travail. Les échelles qui la composent permettent de décrire la signification du travail en général, la place qu'il occupe dans la vie de la personne et les facteurs qui contribuent à lui donner du sens. La deuxième partie porte sur des renseignements personnels. Elle comporte deux sections. La première section porte sur des renseignements personnels (âge, sexe, niveau de scolarité, nombre de changements importants au cours de la dernière année, indice de détresse psychologique, indice de bien-être psychologique, etc.) et la deuxième, sur l'emploi actuel (type d'organisation, taille de l'organisation, type d'emploi, nombre d'années de service, échelle d'engagement organisationnel, les pratiques mobilisatrices dans l'unité de travail, l'habilitation psychologique, etc.).

Les trois autres enquêtes qui ont suivi se sont déroulées en deux temps, afin de contrôler les effets de variance commune. Le questionnaire a donc été scindé en deux parties, la deuxième étant administré à 3 semaines d'intervalle après la première. Celle-ci comporte des questions et des échelles évaluant essentiellement le travail, les conditions de travail et les relations interpersonnelles entre les employés. La deuxième partie permet d'évaluer l'engagement et l'implication dans l'organisation, le bien-être psychologique, la détresse psychologique, ainsi que la perception de la santé physique.

La première partie du questionnaire comporte les échelles et les questions suivantes :

- Les représentations du travail (15 énoncés, 6 points, MOW International Research Team, 1987)
- Les caractéristiques d'un travail qui a du sens (26 énoncés, 6 points, Morin & Dassa, en préparation)
- Les charges physique, mentale et émotionnelle du travail (12 énoncés, 6 points, Morin, 2002)
- La description de l'horaire de travail, ses impacts sur le sommeil et l'équilibre avec la vie privée (SSI, Barton & al. 1993)
- La reconnaissance (équilibre efforts/récompenses, 10 énoncés, 6 points, Siegriest, 1996)
- La perception de la justice (18 énoncés, 6 points, Moorman, 1991)
- La perception de sa relation avec son supérieur immédiat (LMX) (7 énoncés, 5 points, Graen & Uhl-Bien, 1995)
- Les comportements de supervision (40 énoncés, 5 points, Rousseau & Aubé, 2005)
- Le sens du travail (6 énoncés, 6 points, May, Gilson & Harter, 2004)
- Des questions permettant de recueillir des informations sur le répondant et son emploi

La deuxième partie comporte les échelles et les questions suivantes :

- Les comportements habilités (19 énoncés, 10 points, Boudrias & Savoie, 2006)
- Le sens du travail (6 énoncés, 6 points, May, Gilson & Harter, 2004)
- Les formes de l'engagement organisationnel (18 énoncés, 6 points, Meyer & Allen, 1993)
- Les événements marquants de la vie (20 énoncés, oui, non, ne s'applique pas, Dohrenwend, 1973)
- Pour le Centre hospitalier et le Centre de recherche en agriculture
  - L'indicateur des symptômes psychiatriques PSI (14 énoncés, 4 points, Ifeld, 1976)
- Pour le CSSS et la Société conseil en ingénierie
  - L'indicateur de détresse psychologique EMMDP (23 énoncés, 5 points, Massé & al., 1998)
  - L'indicateur de bien-être psychologique EMMBÉP (25 énoncés, 5 points, Massé & al., 1998)
- La perception de la santé en général GHP (5 énoncés, 6 points, Bjorner & Kristensen, 1996)

<b>Variables (référence de l'échelle correspondante)</b>	<b>Définition des variables</b>	<b>Nombre d'énoncés de l'échelle correspondante</b>	<b>Indice de consistance interne de chaque échelle (<math>\alpha</math> de Cronbach)</b>
Utilité du travail (Morin & Dassa, en préparation)	Faire quelque chose qui est utile aux autres ou à la société, qui apporte une contribution à la société	4	0.849
Rectitude morale (Morin & Dassa, en préparation)	Faire un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre	4	0.904
Apprentissage et développement (Morin & Dassa, en préparation)	Faire un travail qui permet de développer ses compétences, de se perfectionner et de s'épanouir	4	0.890
Autonomie (Morin & Dassa, en préparation)	Pouvoir exercer ses compétences et son jugement pour résoudre des problèmes et prendre des décisions qui concernent son travail	3	0.770
Qualité des relations (Morin & Dassa, en préparation)	Faire un travail qui permet d'avoir des bonnes relations avec ses collègues et leur soutien	4	0.854
Reconnaissance (Siegrist, 1996)	Avoir le respect et l'estime de ses supérieurs et de ses collègues et être satisfait du soutien, du salaire et des perspectives de promotion	6	0.843
Sens du travail (May & al., 2004)	Les tâches accomplies sont importantes, le travail est significatif, très important, a de la valeur.	6	0.961
Bien-être psychologique (Massé & al, 1998)	Estime de soi, implication sociale, équilibre psychologique, contrôle de soi et des événements, sociabilité et bonheur	25	0.967
Détresse psychologique (Massé & al, 1998)	Anxiété/dépression, irritabilité, dépréciation de soi, désengagement social	23	0.961
Détresse psychologique (Ilfeld, 1976)	État anxieux, état dépressif, état irritable, problèmes cognitifs	14	0.877
Engagement affectif (Meyer et Allen, 1993)	Être affectivement attaché à l'organisation, éprouver un sentiment d'appartenance à l'organisation	6	0.840

Tableau 3. Liste des principales variables de cette recherche, leur définition, le nombre d'énoncés composant chacune de ces variables et leur indice de consistance interne  $\alpha$

Comme nous l'avons indiqué plus haut, seulement les données pertinentes aux principales hypothèses de cette recherche seront présentées dans le présent rapport. Ainsi, nous présentons seulement les indices de consistance interne  $\alpha$  de Cronbach des variables concernées par les principales hypothèses de cette recherche. L'indice de consistance interne  $\alpha$  de Cronbach permet d'estimer, comme son nom l'indique, dans quelle mesure les

énoncés censés mesurer une variable donnent une information cohérente et fiable<sup>2</sup> sur la variable en question, la valeur minimale acceptable étant 0,70. Comme le montre le tableau 3, les indices  $\alpha$  sont très élevés, indiquant la fidélité élevée des mesures choisies pour ces 3 enquêtes.

L'échelle «sens du travail» de Douglas & al. (2004) est utilisée dans les deux parties du questionnaire afin de tester sa stabilité temporelle (indice de fidélité). Nous avons choisi cette échelle, car elle mesure jusqu'à quel point le travail a du sens pour la personne et qu'elle a produit une structure unifactorielle simple et fidèle dans sa version anglaise (Douglas & al, 2004). Dans le but de déterminer quelles caractéristiques du travail contribuent à donner un sens au travail, c'est le score obtenu dans la deuxième partie qui sera utilisé.

### *Échantillons*

#### *Le Centre hospitalier (CH) (2002-2003)*

La Direction des ressources humaines de l'Hôpital nous a fourni une liste informatisée des 1 246 travailleuses et travailleurs du syndicat (CSN). Pour former l'échantillon de répondants, la méthode de sélection aléatoire a été retenue, car elle assure la représentativité de l'échantillon. Ainsi, 400 travailleuses et travailleurs sélectionnés au hasard ont été invités à participer à la première étape du projet. L'administration du questionnaire a eu lieu entre le 28 février au 10 avril 2002. Au total, 262 employés ont accepté de répondre au questionnaire, ce qui correspond à un taux de réponse de 65,5 %. Parmi ces répondants, 67,4% sont des femmes et 32,6% des hommes. L'âge des répondants varie entre 21 et 62 ans et ils sont, en moyenne, âgés de 44,4 ans (écart-type égal à 9,08 ans). Les postes ou les secteurs occupés par les répondants à l'Hôpital sont variés, au total 24 postes ou secteurs sont représentés.

#### *Le Centre de santé et des services sociaux (CSSS) (2006-2007)*

Au CSSS, la Direction et les Syndicats souhaitent adresser l'enquête à l'ensemble du personnel de l'hôpital, du CLSC et des CHSLD, ce qui représente en tout 1826 personnes, en incluant les médecins. En conséquence, il ne s'agit plus d'un échantillonnage, mais d'un recensement d'opinions. Cela comporte le risque que l'échantillon de répondants ne représente pas l'ensemble des répondants à qui est destinée l'enquête. En somme, 955 personnes ont participé à l'enquête, soit 52,3% de l'ensemble du personnel. L'enquête s'est déroulée entre le 24 avril et le 9 juin 2006. 833 employés ont complété la première partie du questionnaire, ce qui correspond à un taux de participation de 45,6%. Quant à la deuxième partie, 586 employés l'ont complété. Le taux de participation à cette étape est donc de 32,1%. Cette diminution du taux de réponse pourrait s'expliquer par différents facteurs, notamment : compressions budgétaires annoncées au CSSS entre la première

---

<sup>2</sup> Dans le sens de la variance vraie par rapport à la variance d'erreur de mesure.



collecte de données et la seconde, manque de disponibilité des participants, congés et vacances, etc. En tout, 554 personnes ont complété les deux parties du questionnaire, ce qui représente un taux de participation de 30,3%. Parmi les répondants, 463 sont des femmes (86%) et 76, des hommes (14%). Ils sont âgés en moyenne de 41,8 ans. Quant au niveau de scolarité, ils sont bien distribués : 26% ont un diplôme d'études secondaires, 41%, collégiales et 33%, universitaires.

#### *Le Centre de recherche en agriculture (CRAG) (2005-2006)*

Pour cette enquête, la Direction et les syndicats souhaitaient également adresser l'enquête à l'ensemble du personnel. Il s'agit donc d'un recensement. Nous avons tenté de rejoindre tous les employés permanents (statut indéterminé) qui travaillent au centre de recherche. Sur les cent vingt employés répondant à ce critère, 101 personnes ont participé à l'enquête. L'enquête s'est déroulée entre le 4 avril et le 15 mai 2005, soit 84,2% du personnel. 99 personnes ont répondu à la première partie du questionnaire et 92 personnes, à la deuxième. Le taux de participation a donc été de 82,5% lors de la première collecte de données et de 76,67% lors de la seconde. Les répondants avaient en moyenne 42,5 ans. L'écart-type observé pour l'âge se situait à 8,57 années. Les répondants étaient à 43,4% des hommes et à 54,5% des femmes. 74,7% des répondants avaient une formation universitaire. Ceci s'explique par la nature des activités d'un centre de recherche dans leur domaine.

#### *La Société conseil en ingénierie (SCIG) (2006-2007)*

La Direction de l'entreprise souhaitait adresser l'enquête à l'ensemble des membres du personnel, travaillant dans plusieurs points de service répartis sur l'ensemble du territoire de la province, soit à 600 personnes, incluant les membres de la Direction. Il s'agit encore une fois d'un recensement. L'enquête s'est déroulée entre le 22 mai et le 25 juin 2006. En somme, 305 personnes ont participé à l'enquête, soit 50,8% du personnel. 261 ont répondu à la première partie du questionnaire et 198, à la deuxième. 172 ont répondu aux deux parties. 64,2% des répondants sont des hommes et 35,8% des femmes. Les répondants ont, en moyenne, 40,2 ans. L'écart type observé pour l'âge est de 11,2 années. Les participants ont entre 20 et 68 ans. 11,1% des répondants détiennent un diplôme d'études secondaires, 41,2%, d'études collégiales et 47,7%, universitaires.

## **Résultats**

### *Le Centre hospitalier (CH)*

#### *Les caractéristiques du travail et le sens du travail*

Cette première enquête a permis de confirmer la structure factorielle des caractéristiques d'un travail qui a du sens. Six composantes ont été confirmées (entre parenthèses sont les énoncés composant le facteur) :

1. La rectitude morale (un travail qui se fait dans un milieu qui valorise la justice et l'équité, dans un environnement sain et sécuritaire, qui témoigne de la considération pour la dignité humaine, où vous pouvez compter sur l'aide de vos collègues lorsque vous avez des difficultés) ;
2. Les occasions d'apprendre et de se développer (un travail que vous avez du plaisir à faire, qui vous permet d'atteindre vos objectifs, qui vous permet d'atteindre un équilibre avec votre vie privée, qui vous permet d'envisager l'avenir avec confiance, qui vous permet d'apprendre, qui vous permet de vous épanouir) ;
3. L'autonomie au travail (un travail qui vous permet d'assumer des responsabilités, qui permet d'exercer votre jugement pour résoudre des problèmes, qui vous permet de prendre des décisions, qui vous permet de travailler efficacement) ;
4. Les relations au travail (un travail qui vous permet d'avoir des contacts intéressants avec d'autres, qui vous permet d'avoir de bonnes relations avec les autres, qui vous permet de développer une complicité avec vos collègues, qui vous permet d'avoir de l'influence dans votre milieu) ;
5. L'utilité du travail (un travail qui est utile à la société, qui est utile aux autres) ;
6. La reconnaissance au travail (un travail qui correspond à vos compétences, qui vous donne un salaire qui permet de subvenir à vos besoins, où l'on reconnaît vos compétences)

Le modèle que nous avons testé implique la création d'indices de cohérence à partir de deux mesures : la mesure des caractéristiques valorisées du travail (mesure d'importance) et la mesure des caractéristiques présentes dans le travail (mesure de présence). Ces nouveaux indices sont ensuite traités comme des variables indépendantes au sein d'analyses (principalement des régressions) afin de prédire une variable dépendante, comme l'état psychologique. Cette façon de procéder s'inscrit dans l'approche communément appelée «*theory of work adjustment*» qui inclut, entre autres, les études qui s'inscrivent dans l'approche Ajustement Personne-Environnement (*P-E fit*) (ex. : Chatman, 1989 ; Rounds et coll., 1987). Dans ce type d'études, on considère le niveau d'ajustement ou de cohérence entre les caractéristiques d'un individu (ex. : traits de personnalité, habiletés, etc.) et celles de son environnement (ex. : tâches, rôles, etc.) pour prédire la qualité de ses comportements subséquents dans son milieu de travail (ex. : sa performance). Cependant, certains chercheurs, davantage préoccupés par des aspects d'ordre méthodologique et statistique, ont démontré qu'il existait des problèmes associés à ce type d'indices (ex. : Cronbach, 1987 ; Edwards, 1994 ; Evans, 1991).

Les analyses de régressions réalisées pour chacun des indices de cohérence que nous avons calculés ont toutes démontré que la variable qui prédisait le mieux le sens du travail était la mesure des caractéristiques actuelles du travail (la mesure de *présence*, c'est-à-dire la perception d'une caractéristique du travail). En fait, les indices de cohérence n'apportent aucune valeur ajoutée pour expliquer le score obtenu sur les indicateurs du sens du travail (mesures auto rapportées).

Des raisons d'ordre méthodologique et statistique expliquent ces résultats. Par exemple, Edwards (1994) affirme que pour déterminer un indice de cohérence, les mesures

constituant cet indice doivent partager les mêmes énoncés et idéalement, la même échelle de mesure avec le même intervalle. Les mesures *d'importance* et de *présence* de cette étude sont composées des mêmes énoncés et du même intervalle (échelle Likert en 6 points), mais les bornes des échelles ne sont pas les mêmes. Pour la mesure *d'importance*, les répondants devaient indiquer leurs réponses sur une échelle allant de 1 = légèrement important, à 6 = extrêmement important, alors que pour la mesure de *présence*, les répondants indiquaient leurs réponses sur une échelle allant de 1 = fortement en désaccord, à 6 = fortement d'accord. Edwards (1994) ajoute également que les méthodologies généralement employées au sein d'études avec des indices de cohérence impliquent que les deux mesures constituant chacun des indices produisent une contribution égale, mais opposée dans la création de ces indices. Pour que cela soit respecté, il faut que chacune des mesures soit reliée de façon opposée à la conséquence mesurée – ici, le sens du travail – mais que la différence des variances (en valeur absolue) de ces deux mesures ne soit pas statistiquement significative. Idéalement, il faudrait que les deux mesures soient reliées de façon opposée à la conséquence mesurée.

Suite à ces analyses, nous avons révisé les échelles des caractéristiques du travail et nous avons décidé de mesurer directement la perception des caractéristiques du travail, puisque cette mesure qui prédit le mieux la perception du sens du travail. C'est la raison pour laquelle la stratégie de recherche qui sera adoptée dans les 3 autres enquêtes sera différente de celle qui était initialement planifiée et suivie dans cette première enquête. Les enquêtes qui ont suivi ont permis de vérifier si cette nouvelle façon de procéder satisfait les normes de mesure (fidélité, validité de construit et validité prédictive).

### *Le travail et la santé mentale*

Il semble que ce soit la possibilité de développer ses compétences qui explique le mieux l'état de bien-être psychologique des répondants. Par ailleurs, il semble que le style d'attribution soit associé au bien-être psychologique des employés. Dans cette première enquête, les répondants de type interne ont plus tendance à se sentir bien dans leur travail et dans leur vie que les répondants de type externe. Le style d'attribution est un trait de personnalité. Quand un événement se produit, nous avons tendance à lui attribuer une cause. Les personnalités de type interne ont tendance à croire qu'elles sont à l'origine de ce qui leur arrive. Elles croient sincèrement qu'elles ont du pouvoir dans leur vie et qu'elles ont de l'influence sur les événements qui les affectent. Les personnalités de type externe sont au contraire portées à croire qu'elles ont peu de pouvoir sur ce qui leur arrive. Elles ont tendance à penser que leur sort est en quelque sorte joué par des forces qui sont hors de leur portée, comme le destin, la chance, le hasard, le système, le gouvernement, etc.

De manière générale, les résultats montrent que l'autonomie est le facteur qui prédit le mieux l'état de détresse psychologique des répondants. Plus un répondant perçoit qu'il a de l'autonomie dans son travail, plus son score à l'indice de détresse psychologique tend à diminuer (donc, plus il a tendance à se sentir bien).

En particulier, l'état irritable d'un employé semble dépendre de plusieurs facteurs. D'après les résultats obtenus lors de cette première enquête, il semble qu'une personne a de forte chance d'être irritable (i.e. de se vexer facilement, de se fâcher facilement, etc.) si elle n'a pas de plaisir dans son travail, n'a pas d'occasion de développer ses compétences, perçoit un manque d'éthique dans son travail, reçoit peu de soutien et travaille dans un milieu où règnent des tensions. Parmi tous ces facteurs, il ressort que c'est le soutien que reçoit une personne qui détermine le plus son état.

### *Le travail et l'engagement dans l'organisation*

Dans l'ensemble, plus un employé perçoit de la rectitude morale dans son travail, a une charge de travail équilibrée, a du plaisir à le faire, peut développer ses compétences, se sent valorisé dans son travail, reçoit du soutien dans son travail, travaille dans un milieu stimulant, plus il est affectivement engagé dans l'établissement.

Comme on pouvait s'y attendre, plus les employés perçoivent que leur travail fait du sens, plus ils ont tendance à percevoir moralement correct leur travail, à en parler de façon positive, à le définir comme une activité positive et, à s'engager de façon affective envers l'organisation.

### *Les enquêtes au CSSS, au Centre de recherche et à la Société conseil en ingénierie*

Les analyses qui suivent ont été effectuées sur la base de données formée des 3 échantillons : le Centre de recherche (CRAG) (n=101), le CSSS (n=955) et la Société d'ingénierie (SCIG) (n=305).

### *Les caractéristiques du travail et le sens du travail*

Six caractéristiques du travail sont explorées dans cette recherche : l'autonomie au travail, les occasions d'apprentissage et de développement, la qualité des relations, la reconnaissance, la rectitude morale, l'utilité sociale du travail. Les distributions des réponses pour chaque caractéristique sont présentées à la figure 5.

Pour faciliter la compréhension de distributions présentées dans cette figure (figure 5), voici les éléments. Cette figure présente 3 distributions de fréquences pour chaque organisation : le CRAG (*Centre de recherche en agriculture*), le CSSS (*Centre de santé et de services sociaux*) et le SCIG (*Société conseil en ingénierie*). Les moyennes obtenues pour chaque caractéristique (il y en a 6) sont représentées par une ligne horizontale foncée. Le rectangle représente la distribution de l'ensemble des réponses entre les 3<sup>e</sup> écarts-type de la moyenne. La ligne verticale et les points qui se trouvent au-dessus et au-dessous de cette ligne correspondent à l'étendue des réponses sur l'échelle en 6 points (1, fortement en désaccord et 6, fortement d'accord).

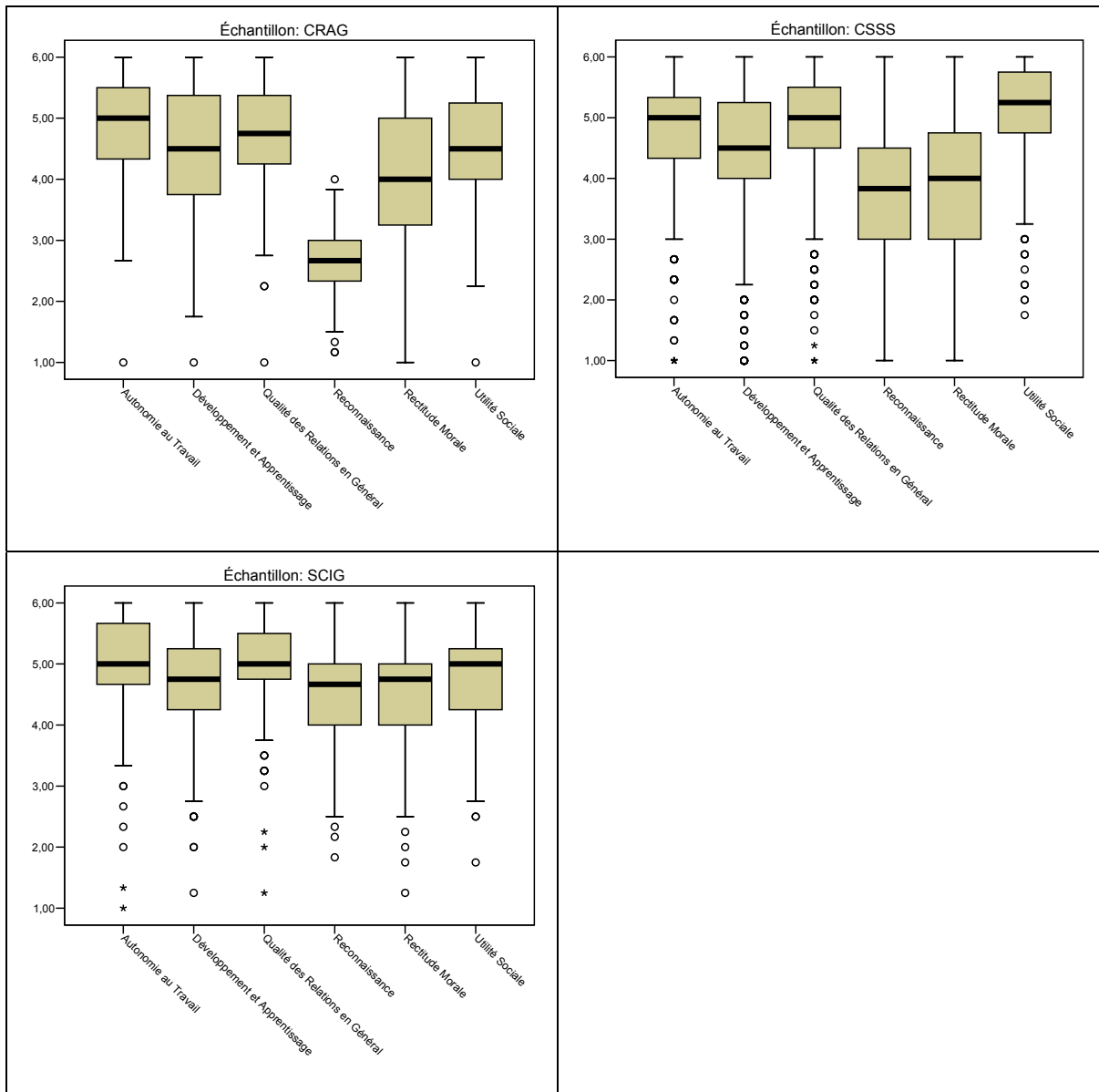


Figure 5. Distributions des caractéristiques du travail, selon les échantillons

Comme on le voit sur cette figure, les distributions ont une asymétrie positive, bien que les réponses des sujets dans chacune des organisations se distribuent sur l'ensemble de l'échelle (entre 1 et 6). Cela signifie que dans l'ensemble, la majorité des répondants sont en général d'accord pour dire qu'ils perçoivent les caractéristiques valorisées dans leur travail, sauf dans le cas du CRAG pour la caractéristique «Reconnaissance».

Dans quelle mesure ces caractéristiques sont associées à la perception du sens du travail? Pour répondre à cette question, une analyse des corrélations a été effectuée. Le coefficient de corrélation de Pearson est une mesure d'association linéaire entre deux variables. La valeur varie entre  $-1$  et  $1$ . Le signe du coefficient indique la direction de la relation et la valeur absolue, la force, les valeurs les plus grandes étant un signe d'une relation plus forte.

**Correlations**

Échantillon			Autonomie au Travail	Dévelop- pement et Apprentis- sage	Qualité des Relations en Général	Reconnai- ssance	Rectitude Morale	Utilité Sociale du Travail	Sens du Travail
CRAG	Autonomie au Travail	Pearson Correlation	1	,653**	,678**	,403**	,518**	,678**	,660**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	99	99	99	99	99	99	99
	Développement et Apprentissage	Pearson Correlation	,653**	1	,607**	,509**	,659**	,703**	,795**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	99	99	99	99	99	99	99
	Qualité des Relations en Général	Pearson Correlation	,678**	,607**	1	,483**	,670**	,689**	,665**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	
N		99	99	99	99	99	99	99	
Reconnaissance	Pearson Correlation	,403**	,509**	,483**	1	,537**	,280**	,292**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,005	,003	
	N	99	99	99	99	99	99	99	
Rectitude Morale	Pearson Correlation	,518**	,659**	,670**	,537**	1	,557**	,592**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	
	N	99	99	99	99	99	99	99	
Utilité Sociale du Travail	Pearson Correlation	,678**	,703**	,689**	,280**	,557**	1	,835**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,005	,000	.	,000	
	N	99	99	99	99	99	99	99	
Sens du Travail	Pearson Correlation	,660**	,795**	,665**	,292**	,592**	,835**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	,000	,000	.	
	N	99	99	99	99	99	99	99	
CSSS	Autonomie au Travail	Pearson Correlation	1	,648**	,578**	,453**	,452**	,390**	,400**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	895	895	895	872	895	895	837
	Développement et Apprentissage	Pearson Correlation	,648**	1	,489**	,472**	,524**	,481**	,578**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	895	903	895	872	895	895	837
	Qualité des Relations en Général	Pearson Correlation	,578**	,489**	1	,448**	,435**	,356**	,303**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	
N		895	895	895	872	895	895	837	
Reconnaissance	Pearson Correlation	,453**	,472**	,448**	1	,630**	,186**	,239**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	
	N	872	872	872	872	872	872	837	
Rectitude Morale	Pearson Correlation	,452**	,524**	,435**	,630**	1	,228**	,244**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	
	N	895	895	895	872	895	895	837	
Utilité Sociale du Travail	Pearson Correlation	,390**	,481**	,356**	,186**	,228**	1	,485**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	
	N	895	895	895	872	895	895	837	
Sens du Travail	Pearson Correlation	,400**	,578**	,303**	,239**	,485**	,485**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	837	837	837	837	837	837	837	
SCIG	Autonomie au Travail	Pearson Correlation	1	,590**	,487**	,302**	,348**	,468**	,354**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	270	270	270	268	270	270	262
	Développement et Apprentissage	Pearson Correlation	,590**	1	,560**	,477**	,431**	,580**	,562**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	270	271	270	268	270	270	262
	Qualité des Relations en Général	Pearson Correlation	,487**	,560**	1	,406**	,453**	,502**	,297**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	
N		270	270	270	268	270	270	262	
Reconnaissance	Pearson Correlation	,302**	,477**	,406**	1	,519**	,227**	,369**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	
	N	268	268	268	268	268	268	262	
Rectitude Morale	Pearson Correlation	,348**	,431**	,453**	,519**	1	,415**	,182**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,003	
	N	270	270	270	268	270	270	262	
Utilité Sociale du Travail	Pearson Correlation	,468**	,580**	,502**	,227**	,415**	1	,442**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	
	N	270	270	270	268	270	270	262	
Sens du Travail	Pearson Correlation	,354**	,562**	,297**	,369**	,442**	,442**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,003	,000	.	
	N	262	262	262	262	262	262	262	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tableau 4. Corrélations entre les caractéristiques du travail et le sens du travail

Les six caractéristiques du travail sont positivement et significativement corrélées entre elles. Elles sont aussi positivement et significativement corrélées avec le sens du travail, comme le montre le tableau 4.

Pour déterminer les caractéristiques du travail qui expliquent le plus de variation du score obtenu pour la variable «sens du travail», une analyse de régression linéaire, pas à pas, a été effectuée pour chaque échantillon. Le tableau 5 présente les caractéristiques du travail associées au sens du travail selon l'importance de la proportion de variance expliquée pour chaque échantillon : le CRAG (*Centre de recherche en agriculture*), le CSSS (*Centre de santé et de services sociaux*) et le SCIG (*Société conseil en ingénierie*).

Importance	CRAG	R2	CSSS	R2	SCIG	R2
1	Utilité Sociale du Travail	70%	Développement et Apprentissage	33%	Développement et Apprentissage	32%
2	Développement et Apprentissage	63%	Utilité Sociale du Travail	24%	Utilité Sociale du Travail	20%
3	Qualité des Relations en Général	44%	Autonomie au Travail	16%	Reconnaissance	14%
4	Autonomie au Travail	44%	Qualité des Relations en Général	9%	Autonomie au Travail	13%
5	Rectitude Moral	35%	Rectitude Moral	6%	Qualité des Relations en Général	9%
6	Reconnaissance	9%	Reconnaissance	6%	Rectitude Moral	3%

Tableau 5. Ordre d'importance des caractéristiques du travail expliquant le sens du travail pour chaque échantillon

On observe un pattern assez stable dans l'ordre d'importance des caractéristiques du travail, mais la grandeur du coefficient varie selon le type d'organisation. Par exemple, la reconnaissance est un facteur beaucoup plus important dans la Société d'ingénierie, qui est du secteur privé, que dans les 2 autres organisations qui sont du secteur gouvernemental.

Après avoir retiré de l'analyse 111 sujets excentrés ou atypiques (*outliers*), l'ordre d'importance entre les 3 échantillons apparaît comme étant encore plus consistant. Les facteurs «Utilité sociale» et «Développement et apprentissage» occupent les premiers rangs, et le facteur «Autonomie» occupe le troisième, comme le montre le tableau 6.

Importance	CRAG	R2	CSSS	R2	SCIG	R2
1	Utilité Sociale du Travail	63%	Développement et Apprentissage	28%	Développement et Apprentissage	38%
2	Développement et Apprentissage	59%	Utilité Sociale du Travail	22%	Utilité Sociale du Travail	23%
3	Autonomie au Travail	34%	Autonomie au Travail	11%	Autonomie au Travail	15%
4	Qualité des Relations en Général	24%	Qualité des Relations en Général	6%	Reconnaissance	13%
5	Rectitude Moral	24%	Reconnaissance	5%	Qualité des Relations en Général	12%
6	Reconnaissance	10%	Rectitude Moral	3%	Rectitude Moral	4%

Tableau 6. Ordre d'importance des caractéristiques du travail expliquant le sens du travail après avoir exclus les sujets atypiques

Des réserves doivent toutefois être émises, car il y a de la multi-colinéarité entre les variables indépendantes, entraînant une perte de signification des variables et des inversions de signes. En raison de la multi-colinéarité des variables, seulement deux variables ont été retenues pour les analyses de régression subséquentes, soit le facteur «Utilité sociale du travail» et le facteur «Occasions de développement et d'apprentissage». Les modèles de régression obtenus pour chaque échantillon sont présentés dans le tableau 7 et la figure 6 qui suivent.

<b>Modèle avec les facteurs retenus</b>	<b>B Coefficients non- standardisés</b>	<b>SEB Erreur standard</b>	<b><math>\beta</math> Bêta</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> Ajusté</b>	<b>sr<sup>2</sup> Erreur standard de l'estimation</b>
<b>CRAG</b>						
Constante	.602	.226				
Utilité sociale du travail	.550	.068	.546			
Développement et apprentissage	.356	.058	.411	.782	.778	.46541
<b>CSSS</b>						
Constante	1.357	.188				
Utilité sociale du travail	.352	.040	.269			
Développement et apprentissage	.401	.028	.448	.389	.388	.75053
<b>SCIG</b>						
Constante	1.834	.285				
Utilité sociale du travail	.173	.068	.162			
Développement et apprentissage	.471	.065	.465	.333	.328	.67412

Variable dépendante : le sens du travail

Tableau 7. Régression du sens du travail sur deux caractéristiques du travail : «Développement et apprentissage» et «Utilité sociale», par échantillon : le CRAG (*Centre de recherche en agriculture*), le CSSS (*Centre de santé et de services sociaux*) et le SCIG (*Société conseil en ingénierie*)



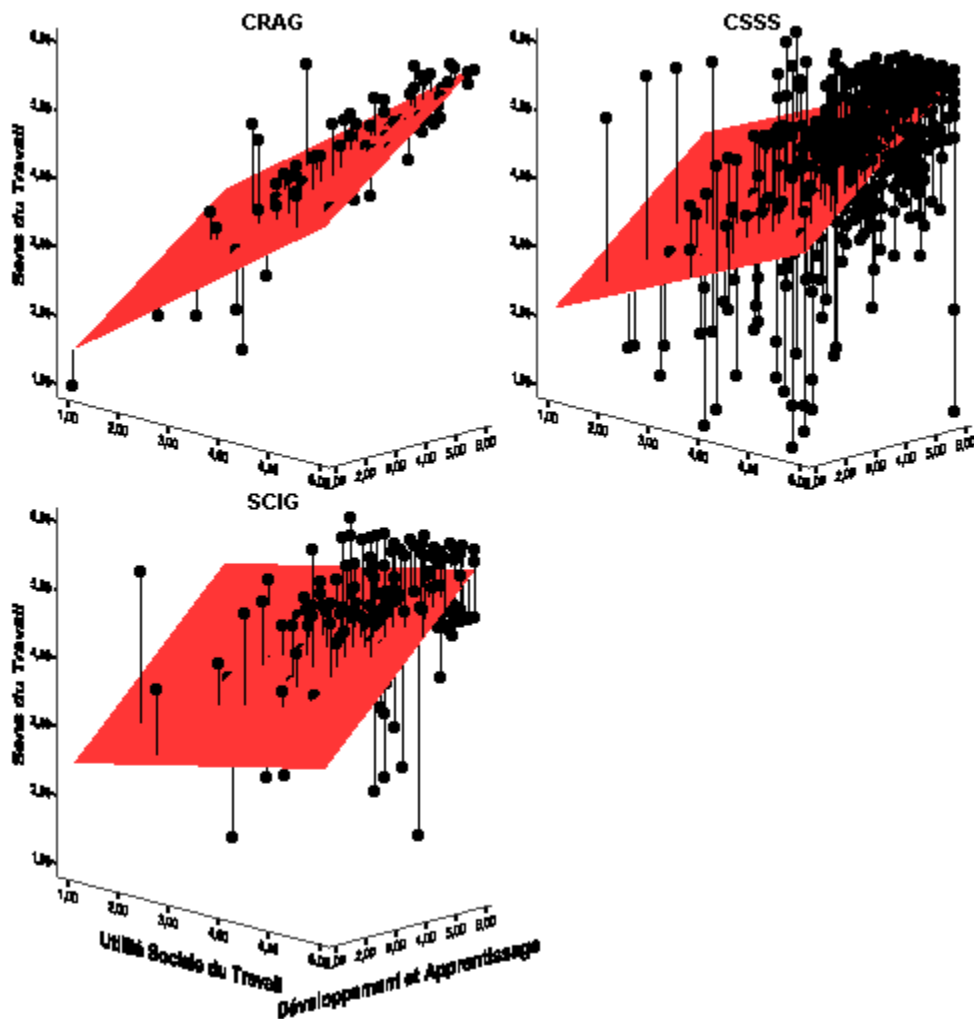


Figure 6. Représentation graphique des modèles de régression du sens du travail avec les caractéristiques «Développement et apprentissage» et «Utilité sociale du travail» pour chaque échantillon : le CRAG (Centre de recherche en agriculture), le CSSS (Centre de santé et de services sociaux) et le SCIG (Société conseil en ingénierie)

### Le travail et la santé mentale

Le bien-être psychologique perçu par les sujets a été évalué dans deux échantillons: le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) et la Société d'ingénierie (SCIG). Il ne semble pas avoir de différences entre ces deux échantillons, sauf un étalement un peu plus marqué pour le CSSS, comme le montrent les distributions présentées à la figure 7.

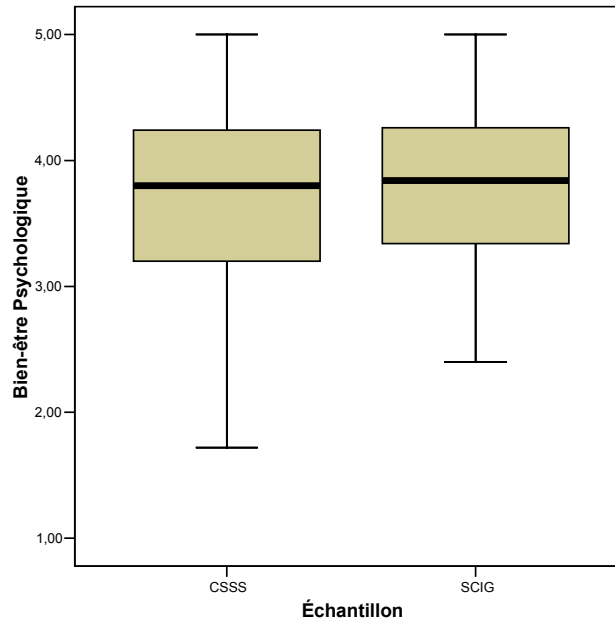


Figure 7. Distribution des scores de bien-être psychologique pour deux échantillons : le Centre de santé et de services sociaux (CSSS) et la Société d'ingénierie (SCIG)

La variable «sens du travail» explique une faible proportion de variance du score du bien-être psychologique, soit 7.1% ( $R^2$ ) ( $\beta = 0.261$ ;  $p = 0.000$ ). Lorsque les 6 caractéristiques du travail sont considérées dans l'analyse de régression, le facteur «Reconnaissance» ( $\beta = 0.252$ ;  $p = 0.000$ ) et le facteur «Utilité sociale du travail» ( $\beta = 0.172$ ;  $p = 0.000$ ) sont retenus, expliquant ensemble 10.1% ( $R^2$ ) de la variance du score de bien-être psychologique. En incluant la variable «Sens du travail» avec ces deux caractéristiques du travail, seulement le facteur «Utilité sociale du travail» est retenu dans le modèle de régression ( $\beta = 0.095$ ;  $p = 0.020$ ), suggérant un effet de médiation de la variable «Sens du travail», qui devra être examiné dans les analyses subséquentes.

Le modèle qui explique le mieux le score de bien-être psychologique ( $R^2 = 11.2\%$ ,  $p = 0.000$ ) est formé par les variables «Reconnaissance» et «Sens du travail». Les résultats des analyses de régression pour chaque échantillon sont présentés dans le tableau 8.

Modèle avec les facteurs retenus	B Coefficients non-standardisés	SEB Erreur standard	$\beta$ Bêta	$R^2$	$R^2$ Ajusté	$sr^2$ Erreur standard de l'estimation
<b>CSSS</b>						
Constante	2.561	.163				
Reconnaissance	.122	.030	.178			
Sens du travail	.141	.030	.202	.092	.089	.64956
<b>SCIG</b>						
Constante	1.959	.303				
Reconnaissance	.252	.058	.321			
Sens du travail	.150	.057	.195	.190	.181	.57357

Variable dépendante : le bien-être psychologique

Tableau 8. Régression du bien-être psychologique avec les variables «Reconnaissance» et «Sens du travail» pour deux échantillons : le CSSS (*Centre de santé et de services sociaux*) et le SCIG (*Société conseil en ingénierie*)

Les données sur la détresse psychologique ont été recueillies au moyen de l'échelle d'Illfeld (1976) pour l'échantillon provenant du Centre de recherche (CRAG) et au moyen de l'échelle de Massé et al. (1998) pour le CSSS et la Société d'ingénierie (SCIG). En conséquence, les données du Centre de recherche (CRAG) ne sont pas strictement comparables à celles collectées dans les deux autres organisations.

La figure 8 présente les distributions de fréquences des scores de détresse psychologique pour les 3 organisations.

De façon similaire à l'indicateur précédent, la variable «sens du travail» explique une faible proportion de variance du score de détresse psychologique, soit 4.3% ( $R^2$ ) ( $\beta = -0.208$ ;  $p = 0.000$ ). Lorsque les 6 caractéristiques du travail sont considérées dans l'analyse de régression, le facteur «Reconnaissance» ( $\beta = -0.255$ ;  $p = 0.000$ ) et le facteur «Utilité sociale du travail» ( $\beta = -0.117$ ;  $p = 0.000$ ) sont retenus, expliquant ensemble 4.7% ( $R^2$ ) de la variance du score de détresse psychologique. En incluant la variable «Sens du travail» avec ces deux caractéristiques du travail, «Utilité sociale du travail» n'est pas retenue, suggérant un effet de médiation de la variable «Sens du travail», qui devra être examiné dans les analyses subséquentes.

Le modèle qui explique le mieux le score de détresse psychologique ( $R^2 = 6.5\%$ ,  $p = 0.000$ ) est formé par les variables «Reconnaissance» et «Sens du travail». Les résultats des analyses de régression pour chaque échantillon sont présentés dans le tableau 9.

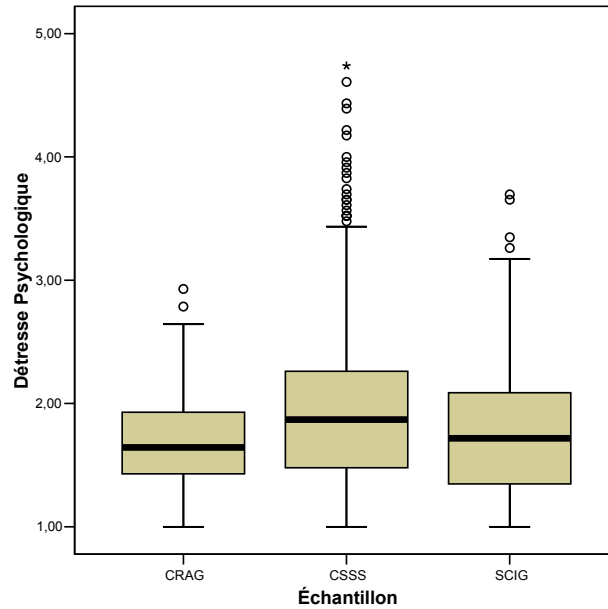


Figure 8. Distributions des scores de détresse psychologique selon les 3 échantillons : le CRAG (Centre de recherche en agriculture), le CSSS (Centre de santé et de services sociaux) et le SCIG (Société conseil en ingénierie)

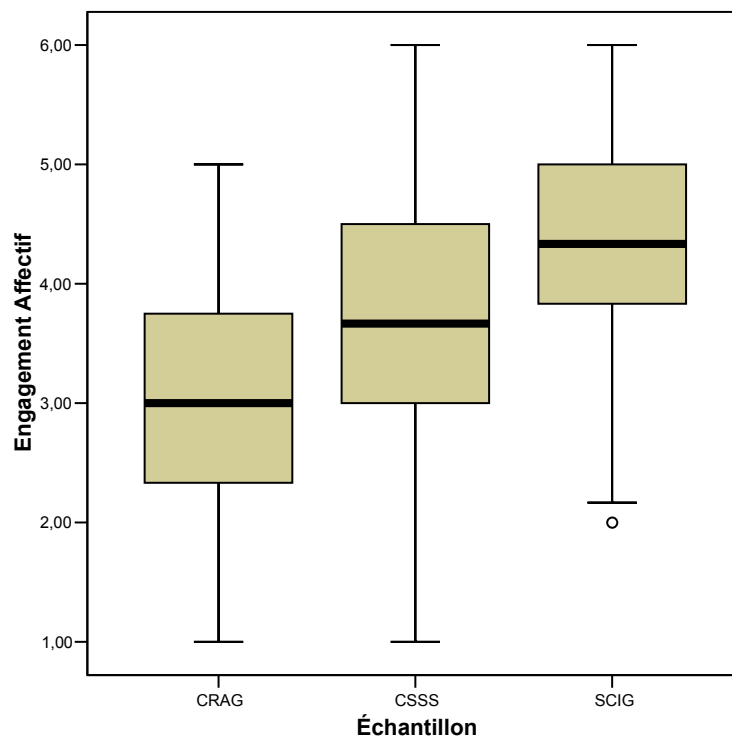
Modèle avec les facteurs retenus	B Coefficients non-standardisés	SEB Erreur standard	$\beta$ Bêta	$R^2$	$R^2$ Ajusté	$sr^2$ Erreur standard de l'estimation
<b>CRAG</b>						
Constante	2.742	.231				
Reconnaissance	-.216	.072	-.309			
Sens du travail	-.105	.042	-.255	.210	.191	.38252
<b>CSSS</b>						
Constante	2.936	.158				
Reconnaissance	-.103	.029	-.156			
Sens du travail	-.120	.029	-.178	.071	.067	.63190
<b>SCIG</b>						
Constante	3.211	.276				
Reconnaissance	-.260	.053	-.370			
Sens du travail	-.056	.052	-.081	.166	.157	.52305

Variable dépendante : la détresse psychologique

Tableau 9. Régression de la détresse psychologique avec les variables «Reconnaissance» et «Sens du travail» pour par échantillon : le CRAG (Centre de recherche en agriculture), le CSSS (Centre de santé et de services sociaux) et le SCIG (Société conseil en ingénierie)

### *Le travail et l'engagement dans l'organisation*

L'engagement affectif a été évalué dans les 3 échantillons au moyen de l'échelle de Meyer et Allen (1993). La figure 9 présente les distributions pour les 3 échantillons. C'est à la Société d'ingénierie (SCIG) qu'on observe des scores d'engagement affectif plus élevés. Cette organisation est en effet reconnue comme étant un employeur de choix dans son secteur d'activité.



*Figure 9. Distribution des scores d'engagement affectif pour chaque échantillon : le CRAG (Centre de recherche en agriculture), le CSSS (Centre de santé et de services sociaux) et le SCIG (Société conseil en ingénierie)*

La variable «engagement affectif» est le mieux expliquée par les facteurs «Reconnaissance» ( $\beta = 0.394$ ;  $p = 0.000$ ), «Développement et apprentissage» ( $\beta = 0.140$ ;  $p = 0.000$ ) et «Rectitude morale» ( $\beta = 0.149$ ;  $p = 0.000$ ), expliquant ensemble 33.3% ( $R^2$ ) de la variance du score d'engagement affectif. La variable «Reconnaissance» a clairement un effet plus important que les autres variables. En incluant la variable «Sens du travail» avec ces trois caractéristiques du travail, celle-ci est retenue dans le modèle de régression ( $\beta = 0.134$ ;  $p = 0.000$ ) et l'effet de la variable «Développement et apprentissage» n'est plus significatif, suggérant un effet de médiation de la variable «Sens du travail», qui devra être examiné dans les analyses subséquentes.

Le modèle qui explique le mieux le score d'engagement affectif ( $R^2 = 34.5\%$ ,  $p = 0.000$ ) est formé par les variables «Reconnaissance», «Rectitude morale» et «Sens du travail». Les

résultats des analyses de régression pour chaque échantillon sont présentés dans le tableau 10.

Modèle avec les facteurs retenus	B Coefficients non-standardisés	SEB Erreur standard	$\beta$ Bêta	$R^2$	$R^2$ ajusté	$sr^2$ Erreur standard de l'estimation
<b>CRAG</b>						
Constante	1.125	.541				
Reconnaissance	.436	.184	.272			
Sens du travail	-.035	.122	-.037			
Rectitude morale	.217	.111	.281	.213	.184	.87946
<b>CSSS</b>						
Constante	.743	.230				
Reconnaissance	.325	.052	.297			
Sens du travail	.199	.043	.178			
Rectitude morale	.186	.043	.205	.289	.285	.92100
<b>SCIG</b>						
Constante	.816	.383				
Reconnaissance	.159	.078	.155			
Sens du travail	.396	.068	.394			
Rectitude morale	.203	.069	.211	.343	.331	.67961

Variable dépendante : l'engagement affectif

Tableau 10. Régression de l'engagement affectif avec les variables «Reconnaissance», «Rectitude morale» et «Sens du travail», pour chaque échantillon : le CRAG (*Centre de recherche en agriculture*), le CSSS (*Centre de santé et de services sociaux*) et le SCIG (*Société conseil en ingénierie*)

## Discussion

Cette recherche visait principalement à déterminer les caractéristiques du travail qui sont associées à un travail qui a du sens, à explorer les relations entre le sens du travail, la santé mentale et l'engagement affectif des employés. Ainsi, elle pourra contribuer à déterminer des moyens concrets pour prévenir l'apparition de la détresse psychologique associée au travail, promouvoir le bien-être psychologique des employés dans leur milieu de travail et leur engagement dans leur milieu de travail.

Elle a été réalisée dans 4 organisations : un Centre hospitalier, un Centre de Santé et de Services Sociaux, un Centre de recherche en agriculture et une Société conseil en ingénierie. En tout, 1623 personnes ont répondu au questionnaire d'enquête de cette recherche.

La première enquête a eu lieu dans un centre hospitalier, entre 2002 et 2003. Des difficultés provenant des différents milieux d'enquête initialement prévus (i.e. un autre centre hospitalier et deux entreprises dans le secteur de la métallurgie) ont retardé la réalisation du projet. Il a fallu 2 années pour obtenir l'accord des administrations et des Syndicats avant de démarrer la deuxième enquête, au Centre de recherche en agriculture. Les deux dernières enquêtes ont été démarrées en 2006. Entre la première et la deuxième enquête, le questionnaire d'enquête a pu être perfectionné, en particulier l'échelle des caractéristiques du travail. Entre la deuxième et les deux dernières enquêtes, l'échelle de détresse psychologique d'Ilfeld (1976) a été remplacée par celle de Massé & al. (1998), car celle-ci a de meilleures qualités psychométriques. En somme, ce projet a connu les aléas et les agréments de la recherche appliquée.

Dans le cadre de ce projet, les hypothèses suivantes ont été testées :

1. Les caractéristiques du travail suivantes sont positivement corrélées entre elles : l'utilité du travail, la rectitude morale du travail, les occasions d'apprentissage et de développement, l'autonomie, la reconnaissance et la qualité des relations.
2. Les 6 caractéristiques sont positivement corrélées avec le sens du travail.
3. Le sens du travail influence positivement le bien-être psychologique.
4. Le sens du travail influence négativement la détresse psychologique.
5. Le sens du travail influence positivement l'engagement affectif dans l'organisation.

À la suite des analyses de corrélation effectuées sur les 4 ensembles de données, toutes ces hypothèses ont été conservées.

Il est intéressant d'observer que les facteurs «Utilité sociale du travail» et «Occasions d'apprendre et de se développer» ont un effet important sur le sens du travail. Il faut aussi noter que ce sont les facteurs «Reconnaissance» et «Sens du travail» qui expliquent le mieux la variance des scores de détresse et de bien-être psychologique. Également, ces facteurs sont aussi ceux qui expliquent le mieux la variance du score de l'engagement affectif, avec le facteur «Rectitude morale». Dans les 3 cas, le facteur «Sens du travail» apparaît comme une variable médiatrice entre les caractéristiques du travail et les états psychologiques.

À partir de ces résultats, le modèle théorique présenté à la figure 10 pourrait être proposé. Ce modèle s'appuie sur les résultats obtenus dans le cadre de ce projet, et sur deux modèles : celui de Pratt et Ashforth (2003) sur le sens du travail et au travail, et celui de Nelson et Simmons (2003) sur le stress au travail.

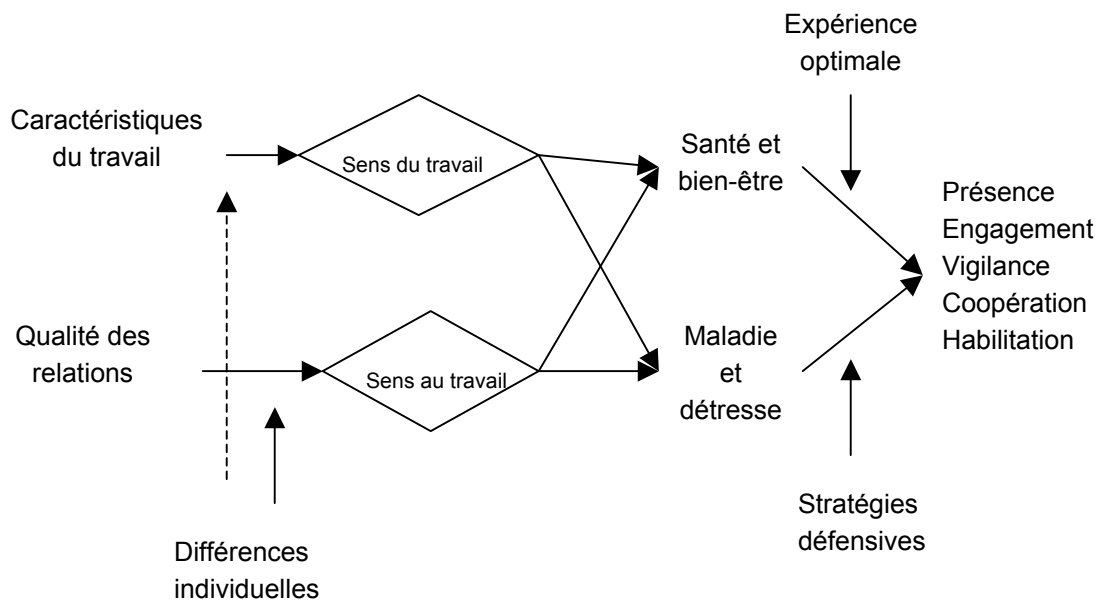


Figure 10. Modèle général de la qualité de vie au travail

Dans ce modèle, l'organisation du travail est présentée comme étant déterminant de la santé des employés, de leurs attitudes et de leur performance. L'impact de l'organisation du travail sur la santé des personnes et leur performance au travail varie selon le sens que lui attribuent les employés.

Si l'individu perçoit positivement son travail (les activités quotidiennes, concrètes), les conditions dans lesquelles il accomplit son travail (les conditions de santé et de sécurité, l'environnement physique, les relations de travail, etc.) et les relations que donne lieu son travail (avec son supérieur, ses collègues, la clientèle, etc.), alors il aura tendance à trouver du sens dans son travail et à son travail, et par conséquent, à se sentir bien physiquement et mentalement. Il sera donc enclin à se présenter à l'heure à son travail, à s'engager dans ses activités, à se montrer vigilant dans l'exercice de ses fonctions, à coopérer avec les autres pour atteindre les objectifs fixés et à donner le rendement attendu.

À l'opposé, s'il les perçoit négativement, alors il aura tendance à trouver que son travail n'a pas de sens, non plus le milieu dans lequel il travaille, et à présenter des symptômes de stress, voire de détresse. Afin de maintenir sa présence au travail, son engagement et un niveau de performance acceptable, il devra mobiliser des stratégies défensives. Lorsque celles-ci seront épuisées, ses résultats se détérioreront : absentéisme, désaffection, inattention, conflit, minimalisme.

Le sens que les individus donnent à leur travail et aux relations qu'il engendre dépend de plusieurs facteurs ou différences individuelles dont le sexe, le trait affectif et le style d'attribution (Nelson et Simmons, 2003). Par conséquent, il faut contrôler ces facteurs pour



comprendre les relations entre le travail, la santé et des indicateurs de performance individuelle.

Le travail a un sens pour les employés dans les organisations où règne la qualité de vie au travail (QVT). L'accomplissement des tâches requiert la mobilisation de compétences complexes et l'exercice du jugement. La Direction nourrit une culture de gestion participative, encourageant la coopération et facilitant la gestion des conflits, stimulant l'engagement des employés, leur efficacité personnelle tout autant que l'efficacité organisationnelle. Les résultats de telles pratiques de gestion sont bénéfiques également pour la santé et la sécurité des employés (Olafsdottir, 2004).

Donaldson, Sussman, Dent, Severson et Stoddard (1999) ont examiné les relations entre la qualité de vie au travail et des indicateurs de performance organisationnelle dans une entreprise du secteur forestier, au moyen d'entrevues, de questionnaires et de données archivées. Les résultats de leur étude révèlent que les pratiques de la QVT renforcent l'engagement organisationnel et diminuent le taux d'absentéisme et la fréquence des retards. Dans un autre secteur, celui de la poste, Mikkelsen et Gundersen (2003) ont étudié les résultats du développement de pratiques de gestion participatives. Ce programme a eu des effets bénéfiques durables sur le développement de l'autonomie des employés, sur leur bien-être psychologique et sur leur santé.

May, Lau et Johnson (1999) ont examiné 146 entreprises américaines pendant cinq ans et ils ont trouvé que, contrairement à l'opinion populaire, les entreprises qui ont une haute qualité de vie au travail ont réalisé de meilleurs profits et une plus forte croissance que celles qui en ont moins. Dans cette étude longitudinale, les entreprises QVT ont tendance à attirer des employés très talentueux, améliorant ainsi leur compétitivité et assurant mieux leur pérennité. Ils concluent leur recherche en affirmant que la performance financière ne peut être soutenue à long terme que dans la mesure où les dirigeants mettent en place les conditions pour donner à leurs employés une bonne qualité de vie au travail. Gard, Lindstroem et Dallner (2002) ont interrogé 640 évaluateurs immobiliers et ils ont trouvé des résultats semblables.

Shoaf, Genaidy, Karwowski et Huang (2004) montrent que la poursuite d'objectifs financiers élevés n'est pas incompatible avec la prévention des troubles de santé au travail ni la promotion de la santé et du bien-être des employés, au contraire. Ils expliquent comment les gestionnaires ont avantage à organiser le travail de manière à promouvoir la santé des employés, car cela entraîne des effets bénéfiques sur la pérennité de l'entreprise et sa rentabilité.

Le lien entre la QVT et la performance financière est difficile à expliquer, car les organisations sont des systèmes complexes et les interactions entre les différents facteurs de performance organisationnelle sont aussi très complexes. De plus, la performance financière d'une entreprise résulte d'une multitude de variables dont la qualité du conseil d'administration et des décisions prises par le management, le contexte économique et politique, la qualité de la main-d'œuvre et de la technologie, etc. Avec cette réserve à l'esprit, il est toutefois possible d'émettre des hypothèses permettant de comprendre ce lien.

En effet, les employés travaillant dans un environnement de qualité présentent moins de problèmes de santé mentale ou physique, sont généralement assidus à leur travail et engagés dans ce qu'ils font. Également, ils sont encouragés à prendre des responsabilités dans l'exercice de leur fonction, à se perfectionner pour mieux accomplir leur travail et à faire preuve de créativité lorsqu'ils font face à des situations inhabituelles, ajoutant ainsi de la valeur à ce qu'ils font. Or, le concept même de rentabilité repose sur la notion de valeur ajoutée, d'où vraisemblablement une meilleure performance financière.

## **Conclusion**

Un travail qui a du sens est utile pour la société ou pour les autres. Dans les organisations où la logique d'excellence et de dépassement prévaut, on voit renforcer les valeurs de compétition et d'individualisme alors que les valeurs de coopération et de communauté s'effritent (Freeman et Rogers, 1999; Morin, 1996). Les modes de gestion et d'organisation qui favorisent le « chacun-pour-soi » ont des effets dévastateurs sur le climat de travail et l'engagement des employés. Comme le montrent bien les recherches sur les orientations au travail, les individus recherchent davantage un travail qui leur permette de se sentir utiles, de se réaliser comme personnes humaines et de participer à une œuvre commune. Les attitudes cyniques qu'on voit se développer dans les organisations sont peut-être le reflet des attentes déçues des employés.

À l'instar du modèle sociotechnique, il importe de faire quelque chose qui serve à quelque chose, à quelqu'un, qui apporte une contribution aux autres ou à la société. À cet égard, les gestionnaires ont un rôle important à jouer. Ils doivent avoir la compétence et l'intégrité pour clarifier les attentes, donner des orientations claires à leurs employés et cohérentes avec la raison d'être de l'organisation qu'ils dirigent.

Le travail a du sens lorsqu'il est fait d'une façon responsable, non seulement dans son exécution, mais aussi dans les produits et les conséquences qu'il engendre. Voici une autre dimension qui est assez peu répandue dans les modèles d'organisation du travail : la rectitude morale du travail. Il est possible que les récents scandales dans les milieux d'affaires aient entraîné des prises de conscience quant à la rectitude morale des pratiques sociales et organisationnelles. En effet, les problèmes éthiques et moraux constituent une préoccupation grandissante dans les milieux de travail (Davezies, 1999; Dejours, 1993; Pauchant et coll., 2002). Par exemple, Jackall (1996) décrit le dilemme moral dans lequel se trouvent des gestionnaires alors qu'ils sont témoins de la médiocrité des décisions prises à l'égard des salariés; ils se voient coincés entre leurs valeurs personnelles de justice et d'honnêteté et leurs ambitions de carrière. Tandis que certains font le choix d'agir comme le dicte leur conscience, d'autres sacrifient leur moralité et jouent le jeu de la « survie ». Courpasson (1997) a observé le même phénomène auprès des cadres français : si un cadre veut progresser dans l'entreprise, il est essentiel qu'il maîtrise l'art de bien se faire voir et reconnaître par ses supérieurs, quels que soient les moyens qu'il prenne. Il va de soi que de tels agissements ont un prix : l'intégrité personnelle.

Le travail a du sens lorsqu'il s'accomplit dans un contexte qui respecte les valeurs humaines, dans un milieu qui respecte la justice, l'équité et la dignité humaine. Aronsson et coll. (1999) ont trouvé le même résultat dans leur enquête. Les gestionnaires ont donc le devoir de veiller au respect des employés, de leur temps et de leur bien-être. Ils doivent avoir le courage de prendre des décisions stratégiques dans le but de promouvoir la santé et la sécurité du personnel, la justice et l'équité. Ils doivent aussi s'assurer que le travail et les pratiques organisationnelles montrent de la considération pour la dignité humaine. Ils doivent soutenir les efforts et les initiatives du personnel et encourager les uns les autres à s'entraider lorsqu'ils font face à des difficultés.

Pour que le travail ait un sens, il doit également procurer du plaisir à la personne qui l'effectue. Pour cela, il doit correspondre à ses champs d'intérêts, faire appel à ses compétences, stimuler le développement de son potentiel et lui permettre d'atteindre ses objectifs de manière efficace. Il importe de veiller à la qualité des décisions d'embauche et de promotion, à l'efficacité des programmes de formation et à la participation des employés aux décisions concernant l'organisation de leur travail.

Pour que le travail ait un sens, il doit aussi permettre à l'individu qui le fait d'exercer ses compétences et son jugement, de faire preuve de créativité dans la résolution des problèmes et d'avoir voix au chapitre quant aux décisions qui le concernent. Pour cela, il importe d'instaurer des pratiques de gestion qui promeuvent la confiance dans les organisations. Cela nécessite également la restauration de la dignité humaine dans les pratiques managériales contemporaines.

Pour que le travail ait un sens, il doit être fait dans un milieu qui stimule le développement de relations professionnelles positives : faire un travail qui permet d'avoir des contacts intéressants, des bonnes relations avec les autres, de développer une complicité avec ses collègues, d'exercer son influence dans son milieu. Les gestionnaires doivent veiller à la qualité des relations dans leur service. Par leurs propres attitudes et leurs comportements, ils donnent l'exemple. Ils doivent aussi avoir le courage de fixer les règles de bonne conduite au sein de leur équipe, encourageant tout un chacun à se respecter et à tenir ses engagements. Diriger implique également exercer un leadership moral, car le pouvoir que confèrent les compétences ou la position dans l'organisation doit s'exercer pour le bien commun. La valeur du leadership s'exprime dans la capacité du leader de préserver et promouvoir les valeurs fondamentales.

Le travail exerce une grande influence sur la motivation des employés, ainsi que sur leur satisfaction et leur productivité (Herzberg, 1980; Hackman et Oldham, 1976) et ce, par la confrontation des personnes à l'organisation du travail. Le principe que sous-tend l'organisation du travail consiste à modifier les comportements de telle sorte que, graduellement, les employés soient amenés à développer des attitudes positives envers leur travail, l'entreprise qui les emploie et eux-mêmes.

Cette étude permet de dégager quelques implications pour la saine gestion du travail dans les organisations. Afin de prévenir l'apparition des symptômes de détresse psychologique, les gestionnaires devraient :

- Donner des orientations claires à leur personnel ainsi que des objectifs stimulants et cohérents avec la stratégie de l'organisation;
- Valoriser et reconnaître les résultats des personnes;
- Reconnaître les compétences de leur personnel;
- Ajuster la charge de travail aux capacités et aux ressources de chacun;
- Donner du support à leur équipe de façon bien concrète.

De telles pratiques pourraient vraisemblablement réduire le stress à un niveau acceptable et ménager les capacités d'adaptation des employés, mais cela ne stimulerait pas pour autant leur engagement dans leur travail. Pour ce faire et promouvoir leur bien-être psychologique et la performance des employés, les gestionnaires devraient également :

- S'assurer que chacun a du plaisir à faire son travail;
- Donner à leur équipe la marge de manœuvre suffisante pour organiser le travail de la façon qui leur apparaît la plus efficace;
- Permettre à leur personnel d'exercer leur jugement et leur influence dans leur milieu;
- Faciliter le développement de relations professionnelles positives et significatives;
- Confier des responsabilités à leur personnel et faciliter leur développement professionnel.

Le 21<sup>e</sup> siècle offre des opportunités pour promouvoir la santé au travail. Le développement des nouvelles technologies, la globalisation des échanges, les départs à la retraite et l'insertion des nouvelles recrues venues d'ici et de l'étranger, les enjeux que posent les changements climatiques et l'émergence des pays comme la Chine, l'Inde, le Brésil et la Russie entraîneront des changements importants dans les valeurs et les modes d'organisation du travail et donneront lieu, espérons le, à un développement de la conscience collective, redonnant une place importante à la dignité humaine et à démocratie dans nos sociétés.

### **Applicabilité des résultats**

Cette recherche a déjà porté ses fruits dans les 4 organisations où elle s'est déroulée.

Par exemple, au Centre hospitalier, les mesures suivantes ont été prises afin d'améliorer la qualité de vie au travail des employées :

1. Coaching aux personnes dans des postes de supervision, afin d'améliorer la relation supérieur-subordonné et les pratiques de supervision
2. Aide aux employés en difficulté dans les services alimentaires
3. Formation des employés au travail en équipe et à la gestion des conflits.

Au Centre de recherche en agriculture, les actions suivantes ont été faites :

1. Un comité d'étude de la charge de travail des chercheurs
2. Le développement de pratiques de reconnaissance valorisées par les membres du personnel
3. La conscientisation des membres du personnel aux valeurs et aux règles de vie jugées importantes pour créer un milieu de travail sain et stimulant.

Au CSSS, les activités suivantes ont été déterminées :

1. Soutien psychologique au personnel et aux équipes de travail
2. Projets de réorganisation du travail dans les unités concernées
3. Développement de pratiques de reconnaissance au quotidien
4. Coups de chapeau
5. Programme santé-forme
6. Massages sur chaise
7. Adhésion au CSSSHY au programme 0-5-30
8. Reconnaissance au personnel et aux médecins des années de services et soulignant les départs à la retraite

À la Société conseil en ingénierie, deux actions ont été mises en œuvre :

1. Formation des gestionnaires à l'intelligence émotionnelle
2. Développement d'un programme de feedback sur la qualité de la relation supérieur-subordonné

### **Retombées éventuelles**

- Publications des résultats, aux différentes étapes du projet, dans des revues savantes et professionnelles.
- Présentations des résultats dans les organisations impliquées et dans les milieux de travail.
- Présentations des résultats dans des forums savants nationaux et internationaux.
- Le développement d'un outil de diagnostic sur l'organisation du travail.

### **Références**

- Aronsson, G., Bejerot, E. & Härenstam, A. (1999). Healthy work: Ideal and reality among public and private employed academics in Sweden, *Public Personnel Management*, 28(2), 197-215.
- Barton, J., & Folkard, S. (1993). Advancing versus delaying shift systems. *Ergonomics*, 36, 59-64.
- Barton, J., Smith, L., Totterdell, P., Spelten, E., & et al (1993). Does individual choice determine shift system acceptability? *Ergonomics*, 36, 93-99.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of Life*, New York: Guilford.
- Bjorner, J.B. & Kristensen, T.S. (1999). Multi-item scales for measuring global self-rated health. *Research on Aging*, 21, 417-439.

- Blau, G. J. & Boal, K. (1989). Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover. *Journal of Management*, 15, 115-127.
- Borrero, I. M. & Rivera, H. A. (1980). Toward a meaning of work. *Journal of Sociology and Social Welfare*, 7(6), 880-894.
- Boudrias, J.S. & Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du travail et des organisations*, 12, 119-138.
- Brief, A. P. & Nord, W. R. (1990). *Meaning of Occupational Work*, Toronto, Lexington Books.
- Bugental, J. F. T. (1969). Intentionality and ambivalence. In MacLeod, R. B. (Ed). *William James: Unfinished business*. Washington, DC, US: American Psychological Association. 93-98.
- Chatman, J.A. (1989). Improving interactional organisational research: a model of person-organization fit, *Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349.
- Courpasson, D. (1997). Le retour de la domination. *Les invités de l'École de Paris*, 19.
- Cronbach, L.J. (1987). Statistical test for moderator variables: flaws in analyses recently proposed. *Psychological Bulletin*, 102 (3), 414-417.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of literature, *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Davezies, P. (1999). Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, 3, 87-114.
- De Jonge, J. & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: A test of Warr's vitamin model in health care workers using structural equation modeling. *Journal of Organizational Behavior*, 19(4), 387-407.
- Dejours, C. (1993). *Travail usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, (Réédition), Paris, Bayard Éditions.
- Deleuze, G. (1969) *Logique du sens*. Paris : Éditions de Minuit.
- Denis, J.F. (2002) Le sens du travail : validation d'une mesure des caractéristiques valorisées du travail et vérification empirique d'un modèle sur le sens du travail en fonction de la cohérence du travail, Thèse de doctorat inédite. Département de psychologie, Université de Montréal.
- Dilthey, W. (1962). *Pattern and Meaning in History. Thoughts on History and Society*. New York: Harper Torchbooks.
- Dohrenwend, B.P. (1978). Life events as stressors: a methodological inquiry. *Journal of Health and Social Behavior*, 14, 167-175.
- Donaldson, S. I., Sussman, S., Dent, C. W., Severson, H. H. & Stoddard, J. L. (1999). Health behavior, quality of work life, and organizational effectiveness in the lumber industry. *Health Education & Behavior*, 26, 579-591.

- Edwards, J.R. (1994). The study of congruence in organizational behaviour research: critique and a proposed alternative. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 58, 51-100.
- Emery, F. (1976). *Future we are in*. Leiden, Pays Bas, Martinus Nijhoff.
- Emery, F. (1964). *Report on the Hunsfoss Project*. Tavistock Document Series, London, Tavistock.
- England, G. W. (1990). The patterning of work meanings which are coterminous with work outcome levels for individuals in Japan, Germany and the USA. *Applied Psychology: An international Review*, 39(1), 29-45.
- England, G. W. & Harpaz, I. (1990). How working is defined: National contexts and demographic and organizational role influences. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 253-266.
- Evans, M.G. (1991). The problem of analyzing multiplicative composite: interactions revisited. *American Psychologist*, 46 (1), 6-15.
- Fineman, S. (1983). Work meanings, non-work, and the taken-for-granted, *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 143-157.
- Firth, R. (1948). Anthropological background to work. *Occupational Psychology*, 22, 94-102.
- Frankl, V. E. (1969). *The Will to Meaning*. New York: New American Library.
- Frankl, V. E. (1967). *Psychotherapy and existentialism. Selected papers on logotherapy*. New York: Washington Square Press.
- Frankl, V. E. (1963). *Man's Search for Meaning*. (version originale publiée en 1959). Boston: Beacon Press.
- Freeman, R. B., Rogers, J. (1999). *What workers want*. Ithaca (NY): Russell Sage Foundation
- Friedman, E. A., Havighurst, R. J. (1954) *The Meaning of Work and Retirement*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fromm, E. (1975). *La passion de détruire. Anatomie de la destructivité humaine*. Paris, Robert Laffont.
- Fryer, D. & Payne, R. (1984). Working definitions. *Quality of Working Life*, 1(5), p. 13-15.
- Gard, G., Lindstroem, K., Dallner, M. (2002) Effects of transition to a client-centered team organization in administrative surveying work. *Behaviour & Information Technology*, 21, 105-116.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory over years. Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279
- Harpaz, I. (1986). The factorial structure of the meaning of working. *Human Relations*, 39(7), 595-614.
- Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology*, 21, 107-112.
- Herzberg, F. (1980). Maximizing work and minimizing labor. *Industry Week*, 206, 61-64.
- Ilfeld, F.W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Reports*, 39, 1215-1228.
- Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*, 40, 84-107.
- Jackall, R. (1996). Moral mazes: Managerial work and personal ethics. In Errmann, M. D. & Lundman, R. J. (Eds.), *Corporate and Governmental Deviance : Problems of Organizational Behavior in Contemporary Society*, New York : Oxford University Press, 61-76.
- James, L. & A., James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 739-751.
- Jung, C. G. (1981). *The Development of Personality*. Princeton (N.J.): Princeton University Press/Bollingen Series XX.
- Kahn, R. L. (1981) *Work and Health*. New York: John Wiley.
- Karasek, R. & Theorell, T., (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York, Basic Books.
- Kasl, S. V. (1992). Surveillance of psychological disorders in the work place. In : G. Puryear Keita et S. L. Sauter (coord.), *Work and Well-Being, An Agenda for the 1990s*. Washington, D.C., American Psychological Association, 73-95.
- Ketchum, L. D. & Trist, E. (1992) *All Teams Are Not Created Equal. How Employee Empowerment Really Works*. Newbury Park, Sage.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. 2nd ed . Oxford, England: D. Van Nostrand.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S. & Battaglini, A. (1998). The Structure of mental health: higher order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45, 475-504.
- May, B E., Lau, R. S. & Johnson, S. K. (1999). A longitudinal study of quality of work life and business performance, *South Dakota Business Review*, 58, 1-4
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- May, R. (1953). *Man's Search for Himself*. Oxford, England: W. W. Norton.



- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the work place: Theory, research and applications*. Thousand Oaks (CA) : Sage.
- Meyer, J., Allen, N. et Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test to a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Mikkelsen, A. & Gundersen, M. (2003). The effect of a participatory organizational intervention on work environment, job stress, and subjective health complaints. *International Journal of Stress Management*, 10, 91-110
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855
- Morin, E. M. (2003a) Stimuler la santé par le travail? Le cas des cadres supérieurs du réseau de la santé et des services sociaux au Québec. 58e congrès du département des relations industrielles de l'Université Laval. Santé mentale et travail. L'urgence de penser autrement l'organisation. Québec, 6 mai 2003.
- Morin, E. M. (2003b) Sens du travail. Définition, mesure et validation. In Vandenberghe, C., Delobbe, N. & Karnas, G. (Eds). *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel. Vol. 2*, Actes du 12<sup>e</sup> Congrès de psychologie du travail et des organisations, Louvain la Neuve, UCL Presses universitaires de Louvain, 11-20.
- Morin, E. M. (2002) Échelle «Charge de travail», Document inédit, HEC Montréal.
- Morin, E. M. (2001) Os sentidos do trabalho, *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19.
- Morin, E. M. (1997). Le sens du travail pour des gestionnaires francophones. *Revue Psychologie du travail et des organisations*, 3 (2 et 3), (paru en 1998), 26-45.
- Morin, E. M. (1996) L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. In Pauchant, T.C. et coll. (coord.), *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Québec/Amérique, et Paris, Éditions de l'organisation, Collection Manpower, 257-286.
- Morin, E. M. & Dassa, C. (en préparation). Characteristics of a meaningful work. Construction and validation of a scale. HEC Montréal/Université de Montréal.
- Morin, E. M. & Cherré, B., (1999). Les cadres face au sens du travail, *Revue Française de Gestion*, 126, 83-93.
- MOW International Research Team (1987). *The Meaning Of Working*, New York, Academic Press.
- Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach . In Quick, J. C., Tetrick, L. E. (Ed). *Handbook of occupational health psychology*, Washington, DC, US: American Psychological Association, 97-119.
- Olafsdottir, L. (2004). Prevention, health and safety program in companies provide a more successful and healthier workplace. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 22, 27-30.

- Organisation mondiale de la santé (1999). *Rapport sur la santé dans le monde 1999. Pour un réel changement*. OMS.
- Organisation mondiale de la santé (1946). *Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la santé, New York, 19-22 juin 1946; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États* (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la santé, no 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948.
- Osgood, C. E. & Tannenbaum, P. H. (1955). The principle of congruity in the prediction of attitude change, *Psychological Review*, 62, pp. 42-55
- Pauchant, T.C. et coll. (2002). *Guérir la santé. Un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le réseau de la santé*, Montréal, Éditions Fides, Collection Presses HEC.
- Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work, *In* Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E (Eds). *Positive Organizational Scholarship : Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler, 309-327.
- Roberson, L. (1990). Functions of work meanings in organizations : Work meanings and work motivation. *In* Brief, A. P. & Nord, W. R. (Eds.) *Meaning of Occupational Work*, Toronto: Lexington Books, 107-134.
- Ros, M., Schwartz, S. H. & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology. An International Review*, 48(1), 49-71
- Rounds, J.B., Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1987). Measurement of person-environment fit and prediction of satisfaction in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 297-318.
- Rousseau, V. & Aubé, C. (en préparation). Les comportements de supervision. Conception et mesure.
- Ruffin, J. E. (1984). The anxiety of meaninglessness. *Journal of Counselling and Development*, 63(1), 40-42.
- Sauter, Steven L. et coll. (1993) Prevention of work-related psychological disorders : A national strategy (proposed by NIOSH), *In* Keita, G. P. & Sauter, S. L. (Eds). *Work and Well-Being. An Agenda for the 1990s*. Washington D.C., APA, pp. 17-40.
- Shepherdson, K.V. (1984). The meaning of work and employment: Psychological research and psychologists' values. *Australian Psychologist*, 19(3), 311-320.
- Shoaf, C., Genaidy, A., Karwowski, W. & Huang, S. H. (2004). Improving performance and quality of working life: A model for organizational health assessment in emerging enterprises. *Human Factors & Ergonomics in Manufacturing*, 14, 81-95.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort – low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-43.
- Super, D. E. & Šverko, B. (1995). *Life Roles, Values, and Careers. International Findings of the Work Importance Study*, San Francisco, Jossey-Bass.

- Tillich, P. (1952). *The Courage to Be*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- Trist, E. L. (1981). The sociotechnical perspective. The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an action research program. In Van de Ven, A. & Joyce, W.F. (Eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: Wiley. 19-75.
- Trist, E. (1978) Adapting to a changing world. *Labour Gazette*, 78, 14-20.
- Vecchio, R. (1980). The function and meaning of work and the job: Morse and Weiss (1955) revisited. *Academy of Management Journal*, 23(2), 361-367.
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*, Oxford, Clarendon Press.
- Weisskopf-Joelson, E. (1968) Meaning as an integrating factor. In Bühler, C. & Massarik, F. (Eds.) *The course of human life: A study of goals in the humanistic perspective*. Oxford, England: Springer. 359-382.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding Positive Meaning in Work. In Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler, 279-295.
- Yalom, I. D. (1980). *Existential Psychotherapy*, New York: Basic Books.

## Liste des articles scientifiques produits dans le cadre de la présente subvention

### Article avec comité de lecture

- Morin, E. M. & Dassa, C. (en préparation) Développement et validation d'une échelle de mesure d'un travail qui a du sens. *Revue canadienne des sciences du comportement*.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M-H., Aubé, C., Morin, E. M., Malorni, A. (soumis). The Motivation at Work Scale: Validation in two languages. *Journal of Applied Psychology*.
- Rousseau, V., Aubé, C., Chiocchio, F., Boudrias, J.S. & Morin, E.M. (sous presse). Social interactions at work and psychological health: The role of leader-member exchange and work group integration. *Journal of Applied Social Psychology*.
- Morin, Estelle M. & Forest, Jacques (2007) Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Revue Gestion*, 32(2), 31-36.
- Morin, E. M. (2002). Os sentidos do trabalho, *RAE executivo*, 1(1), 70-75<sup>3</sup>

### Actes de colloque

---

<sup>3</sup> Cet article a été offert en guise de cadeau de lancement du site de la nouvelle revue d'administration destinée aux cadres supérieurs du Brésil (<http://www.rae.com.br/executivo/artigoRaeExec.cfm?ID=1507>)

- Morin, E. M. & Cherré, B. (2004). Réorganiser le travail et lui donner un sens. In A. Lancry & C. Lemoine (Eds.). *La personne et ses rapports au travail*. Actes du 11e Congrès international de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, L'Harmattan, France, 87-101.
- Morin, E. M. (2003). Sens du travail. Définition, mesure et validation. In C. Vandenberghe, N. Delobbe et G. Karnas (Eds.) *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel. Vol. 2*, Actes du 12<sup>e</sup> Congrès de psychologie du travail et des organisations, Louvain la Neuve, UCL Presses universitaires de Louvain, 11-20.

### ***Livre & chapitre de livre***

- Morin, E. M. & Fortier, M. (en préparation). Promouvoir la santé au travail. Une question de bon sens! Éd. Transcontinental.
- Morin, E. M. (2002) Sentidos do trabalho, chapitre 1, In T. Wood Jr. (coord.), *Gestão Empresarial. O Fator Humano*. Editora Atlas, São Paulo (Brésil), pp. 13-34.

### ***Communications scientifiques avec comité***

- Boudrias, J.S., Rousseau, V., Aubé, C., Chiochio, F. & Morin, E.M. (2007). L'influence de la qualité de la relation avec le supérieur et de la qualité des relations avec les collègues sur la santé psychologique au travail. Communication présentée au 68<sup>e</sup> congrès de la Société canadienne de psychologie (SCP), Ottawa, Canada.
- Morin, E.M., Aranha, F., & Audebrand, L. (2007). Le sens du travail et l'engagement dans l'organisation. Communication présentée au 29<sup>e</sup> Congrès de la Société Québécoise pour la Recherche en Psychologie. Avril, Sherbrooke (Canada)
- Morin, E. M. (2005) Le travail, la santé des personnes et l'efficacité des organisations. 66th Canadian Psychological Association Annual Convention, Montréal.
- Morin, E. M. (2005). Souffrances et plaisirs au travail. Contributions des psychologues à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Conférence d'ouverture Colloque INIOP/AIPTLF, Lille, France, 17 novembre 2005.
- Morin, E. M. (2004) Meaning of Work in the Modern Times. 10<sup>th</sup> World Congress of Human Resources Management. 20 août 2004, Rio de Janeiro, Brésil.
- St-Sauveur, C. & Morin, E. M. (2004). La détresse psychologique des employés d'un hôpital: analyse qualitative d'entrevues visant à en déterminer les causes et les solutions. Colloque "La santé et la sécurité du travail au Québec: une collaboration multidisciplinaire " dans le cadre du Congrès annuel de l'ACFAS, Université du Québec à Montréal, 12 mai 2004, Montréal, Québec
- Denis, J. F. & Morin, E. M. (2003) Meaning of Work: Validation of a 6-Factor Structure Measuring the Valued Working Characteristics. XI<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational Psychology, Lisboa, Portugal, 16 mai 2003.
- Morin, E. M. (2003) Promouvoir la santé au travail: donner un sens au travail. Conférence préparée pour l'Association canadienne de recherche en santé au travail (CARWS), le 25 octobre 2003, Montréal, Québec.

Morin, E. M. (2002) Stimuler la santé par le travail, est-ce possible? Congrès de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations, Laval, Québec, 25 octobre 2002.

### *Conférences scientifiques*

Morin, E. M. (2005) Le mieux-être au travail. Comité Outaouais de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréées du Québec, Gatineau, 6 mai 2005.

Morin, E. M. (2005) Mesures de l'efficacité organisationnelle: les liens avec le sens du travail et la santé des personnes. Fondation Travail et santé mentale et Comité Santé mentale travail de Montréal, Montréal, 3 mai 2005.

Morin, E. M. (2005) Le sens du travail et la santé mentale. Ordre des psychologues du Québec, Saguenay, 28 avril 2005.

Morin, E. M. (2004) L'identité et le sens du travail. Atelier (VPM06) présenté au Congrès de l'Ordre des psychologues du Québec, 5 novembre 2004, Montréal, Québec.

Morin, E. M. (2004). Quand les relations professionnelles et le climat de travail riment avec le bien-être. Association canadienne pour la santé mentale, région de Québec, 5 mai 2004, Québec, Québec.

Morin, E. M. (2004). Travailler en santé, une question de sens, Table patronale, 14 avril 2004, Québec, Québec

Morin, E. M. (2002) Compte rendu de l'enquête sur la qualité de vie au travail des employés membres de la FSSS, Congrès de la CSN, Trois-Rivières, Québec, 17 octobre 2002

### **La liste des mémoires et des thèses**

Jean-François Denis, Ph. D. psychologie, Université de Montréal. Titre de la thèse : Le sens du travail : validation d'une mesure des caractéristiques valorisées du travail et vérification empirique d'un modèle sur le sens du travail en fonction de la cohérence du travail. (2002)

Joëlle Breault, M.Sc. management, HEC Montréal. Titre du mémoire : Traduction de l'échelle du sens de cohérence et vérification de ses qualités psychométriques. (octobre 2005)

Elena Stoeva, M. Sc. Management, HEC Montréal. Titre du mémoire : Les relations utiles de la perception qu'a l'employé avec son supérieur et son niveau d'engagement organisationnel. (2007)

Alina Nieto, M.Sc. management, HEC Montréal. Titre du mémoire : The quality of work-life. The effects of the work-life imbalance in consulting firms: the case of an engineering firm. (2007)

Catherine Bouffard, M.Sc. Gestion des ressources humaines, HEC Montréal. Titre du mémoire : Travail posté et santé physique et mentale : le rôle médiateur des habitudes de vie (2007).

Katherine Maranda, M.Sc. Gestion des ressources humaines, HEC Montréal. Titre du mémoire : Le sens du travail et le bien-être psychologique. (2007)

Anna Potvin, M.Sc. Gestion des ressources humaines, HEC Montréal. Titre du mémoire : Les caractéristiques du travail, la santé mentale et l'engagement affectif. (en cours)

Émilie Desgroseilliers, M.Sc. Gestion des ressources humaines, HEC Montréal. Titre du mémoire : Les relations au travail, la santé mentale et l'engagement affectif. (en cours)

Cindy L'Heureux, M.Sc., Gestion des ressources humaines, HEC Montréal. Titre provisoire du mémoire : Le sens du travail et la détresse psychologique. (en cours)

Annie Joannette, candidate M.Sc., Gestion des ressources humaines, HEC Montréal. Titre provisoire du mémoire : La qualité de la supervision et la qualité des services de santé (en cours)

Micheline Brisson-Bono, M.Sc. Management, HEC Montréal. Titre provisoire du mémoire : L'équilibre travail et vie privée et le bien-être psychologique chez les femmes travaillant dans les établissements de santé et de services sociaux (en cours).

Marian Luncașu, Ph.D management, HEC Montréal, Titre provisoire de la thèse : Le sens du travail, la motivation et la santé mentale des travailleurs (en cours)