

LES EFFETS DES CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL SUR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL DANS UN CONTEXTE HOSPITALIER ET L'EFFET MÉDIATEUR DU SENS DU TRAVAIL

Jules Carrière et Nicholas Bremner
École de gestion Telfer
Université d'Ottawa

55, rue Laurier Est
Ottawa ON K1N 6N5 Canada
Téléphone: 613-562-5800 poste 4744
Fax: 613-562-5164
Courriel: jcarriere@telfer.uottawa.ca

Résumé :

Depuis quelques années, les gens optent davantage pour une quête de sens dans leur travail que dans tout autre domaine de leur vie (Holbeche et Springett, 2004). Étant donné que la plupart des adultes passent près de la moitié de leur vie éveillée au travail, cela n'a rien de surprenant (Wrzesniewski, 2003). Il serait tout à fait logique que l'activité qui accapare la plus grande partie du temps des individus soit motivée par une bonne raison. Malheureusement, des conditions difficiles comme l'épuisement professionnel (un syndrome d'épuisement émotif, de cynisme et de diminution de l'efficacité professionnelle) sont courantes au travail, les cas les plus graves affichant une prévalence pouvant atteindre 11 % dans certains métiers à « risque élevé », comme ceux que l'on retrouve dans le domaine des soins de santé (Schaufeli et Buunk, 2002).

La présente étude adopte le modèle des caractéristiques du travail et le modèle des exigences professionnelles et des ressources professionnelles ((job demands - resources model ou JD-R) pour expliquer les relations entre quatre caractéristiques du travail (variété des compétences, pertinence des tâches, caractère distinctif des tâches et autonomie) s'appliquant à un travail significatif et à l'épuisement professionnel (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001; Hackman, Oldham, Janson et Purdy, 1975). On part de l'hypothèse que ces caractéristiques du travail ont une incidence directe sur l'expérience d'un travail significatif et sur les trois dimensions de l'épuisement professionnel, mais qu'elles ont également une incidence indirecte sur leur expérience d'épuisement professionnel à cause de l'expérience d'un travail significatif.

On a distribué un sondage à un échantillon d'environ 1100 travailleurs d'un hôpital canadien et le sondage a été réalisé en français. Après avoir tenu compte d'un taux de réponse d'environ 16 % et des données manquantes, les données utilisables ont été obtenues de 149 à 170

répondants (selon la variable). Le sondage a mesuré le travail significatif (six points), les caractéristiques du travail (quatre sous-échelles totalisant 17 points), l'épuisement professionnel (trois sous-échelles totalisant 16 points) et plusieurs variables de contrôle (p. ex., âge, sexe, poste).

Conformément à la procédure de Baron et Kenny (1986) pour la validation de la médiation, H1-H3 ont été validées en analysant les corrélations à deux variables et en utilisant l'analyse de régression de médiation. Les résultats ont indiqué que la variété des compétences était la seule caractéristique du travail associée positivement à l'expérience d'un travail significatif et aux trois dimensions de l'épuisement professionnel. Le caractère distinctif des tâches avait un effet direct sur l'efficacité professionnelle mais n'était pas associé à un travail significatif. La pertinence des tâches et l'autonomie n'avaient aucune relation avec le travail significatif, ni avec l'une ou l'autre des dimensions de l'épuisement professionnel. Le travail significatif a été associé négativement à l'épuisement et à la diminution de l'efficacité professionnelle, mais pas au cynisme.

Ainsi, bien qu'une modification de la nature du travail des employés puisse se révéler une méthode fructueuse pour améliorer le sens du travail et combattre l'épuisement professionnel, il est clair que les caractéristiques du travail ne disent pas tout. Il est possible qu'en analysant l'expérience des employés au travail (c.-à-d., l'expérience avec les collègues et la collectivité), en plus de leur expérience de travail (c.-à-d., la nature des tâches accomplies), on pourrait expliquer plus rigoureusement comment naît le travail significatif et comment il est lié à l'épuisement professionnel. Si le travail significatif peut également être favorisé par les catégories « au travail » et « autre », il est probable que l'épuisement professionnel puisse également être combattu en favorisant la promotion des relations de travail valorisantes avec les autres, du partage des valeurs (avec les collègues et l'organisation) et en encourageant les sentiments d'appartenance au travail. Il faudrait d'autres recherches pour établir un lien entre les autres aspects de l'expérience de travail, comme l'harmonie avec les autres au travail (ou des sentiments d'appartenance à l'organisation) pour vraiment comprendre la façon de faire disparaître le phénomène d'épuisement professionnel.

Mots clés : sens du travail; épuisement professionnel; caractéristiques du travail; contexte hospitalier.

Introduction

Le travail doit avoir un but en lui-même ou offrir une valeur à son titulaire : un salaire ou une récompense, un sentiment de réussite ou de prestige, ou peut-être quelque chose dont le sens est plus évident. Depuis quelques années, les gens optent davantage pour une quête de sens dans leur travail que dans tout autre domaine de la vie (Holbeche et Springett, 2004). Étant donné que la plupart des adultes passent près de la moitié de leur vie éveillée au travail, cela n'a rien de surprenant (Wrzesniewski, 2003). Il serait tout à fait logique que l'activité qui accapare la plus grande partie du temps des individus soit motivée par une bonne raison.

Malheureusement, des conditions difficiles comme l'épuisement professionnel (un syndrome d'épuisement émotif, de cynisme et d'une diminution de l'efficacité professionnelle) sont courantes au travail, les cas les plus graves affichant une prévalence pouvant atteindre 11 % dans certains métiers à « risque élevé » (Schaufeli et Buunk, 2002). Il est probable que les personnes qui vivent un épuisement professionnel ne trouvent pas dans leur travail de satisfaction ou de sens nécessaires au maintien de leur bien-être psychologique. C'est un enjeu important sur lequel il faut se pencher étant donné que l'épuisement professionnel a des conséquences négatives d'ordre affectif, cognitif, physique et comportemental sur les individus (Schaufeli et Buunk, 2002).

Les recherches récentes ont adopté le modèle des exigences professionnelles et des ressources professionnelles (*Job Demands-Resources Model* ou JD-R) pour expliquer les origines de l'épuisement professionnel, et ont démontré que des exigences professionnelles accrues jumelées à un manque de ressources professionnelles laissent prévoir une hausse des statistiques d'épuisement professionnel signalé par la personne (Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schaufeli, 2001; Schaufeli, Bakker et Van Rhenen, 2009). Cette étude se penche sur quatre caractéristiques du travail (variété des compétences, pertinence des tâches, caractère distinctif des tâches et autonomie) visées pour améliorer l'expérience d'un travail significatif et pose comme postulat que ces caractéristiques peuvent toutes être considérées comme des ressources professionnelles (Hackman, Oldham, Janson et Purdy, 1975). On part de l'hypothèse que ces caractéristiques du travail ont une incidence directe sur l'expérience d'épuisement professionnel des employés, mais qu'elles ont également une incidence indirecte sur leur expérience d'épuisement professionnel à cause de l'expérience d'un travail significatif.

En somme, le but de la présente étude est d'examiner la relation entre quatre caractéristiques du travail, l'expérience d'un travail significatif et l'épuisement professionnel dans le domaine des soins de santé – un domaine dans lequel les individus sont plus amenés à vivre un épuisement professionnel (Schaufeli et Buunk, 2002).

L'expérience psychologique d'un travail significatif en tant que résultat des caractéristiques du travail

Que le travail soit rémunéré ou bénévole (c.-à-d., sans salaire), sa définition demeure la même : le travail est une activité productive (Haughey, 1989). De façon plus particulière, le travail est, par nature, une activité humaine porteuse de valeur qui a un effet formateur tant sur la personne qui accomplit le travail (par la formation et la rémunération) que sur l'objet vers lequel il est dirigé (par le processus et le produit) (Naughton, 1992). Une analyse documentaire a révélé que le *sens* dans le contexte du travail a été conceptualisé de diverses façons. Un sommaire de ces conceptualisations est présenté ci-dessous au tableau 1.

Tableau 1

Sommaire des conceptualisations d'un travail significatif

Auteur(s)	Définition
(Bessette, 2003)	Perceptions individuelles de spiritualité au travail, ce qui représente le désir fondamental de trouver un sens et un but ultimes dans sa vie et de vivre une vie inclusive.
(Kristensen, Hannerz, Hogh et Borg, 2005)	Un sentiment consécutif à l'organisation du travail et à la nature du travail.
(Spreitzer, 1995)	La valeur d'un objectif ou d'un but du travail, jugé en relation avec les propres idéaux ou critères d'un individu. Le sens implique un équilibre entre les exigences d'un travail et les croyances, valeurs et comportements.
(Treadgold, 1999)	La perception du travail comme étant quelque chose pour laquelle l'individu est motivé de façon intrinsèque et se sent appelé à suivre son inspiration.

Bien qu'il y ait des ressemblances entre la plupart des définitions d'un travail significatif, certaines conceptualisations étaient considérablement différentes des autres et ont eu une incidence sur la façon dont cette construction mentale a été opérationnalisée. Le thème général des définitions évaluées indiquait qu'un travail significatif était perçu comme précieux ou digne d'intérêt par le titulaire. Les définitions variaient toutefois pour ce qui est de la provenance de cette valeur. Les conceptualisations par Bessette (2003) et Treadgold (1999) indiquaient que les individus puisaient de la valeur dans leur travail grâce à la spiritualité ou à l'inspiration, tandis que la conceptualisation d'un travail significatif, selon Kristensen *et al.* (2005), indiquait que la valeur provenait essentiellement des caractéristiques du travail et de la façon dont le travail de l'individu est organisé.

La présente étude a choisi d'adopter la définition de sens de Spreitzer (1995), qui est « la valeur d'un objectif ou d'un but du travail, jugé en relation avec les propres idéaux ou critères d'un individu. Le sens implique un équilibre entre les exigences d'un travail et les croyances, les valeurs et les comportements [de sont titulaire], » (p. 1443). Cette définition offre une

conceptualisation plus générale d'un travail significatif et représente celle qui a été utilisée le plus souvent par d'autres chercheurs (Brief et Nord, 1990; Hackman et Oldham, 1980; May, Richard et Harter, 2004; Renn et Vandenberg, 1995; Spreitzer, 1995; Thomas et Velthouse, 1990). La définition de Spreitzer (1995) ne pose aucune restriction sur la nature du rapport entre le poste et son titulaire. Par exemple, un employé peut trouver un sens en créant un lien avec son travail à un niveau spirituel ou au moyen d'une identification avec la raison d'être du poste ou avec la mission de l'organisation. Cette définition est également compatible avec la théorie à l'origine du modèle de caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1976). Les caractéristiques du travail qui ont fait l'objet de cette étude font partie du modèle de caractéristiques du travail et servent d'hypothèse pour prédire l'expérience d'un travail significatif.

Le modèle de caractéristiques du travail propose trois caractéristiques du travail qui, ensemble, prédisent l'expérience psychologique d'un travail significatif : la variété des compétences (la mesure dans laquelle l'employé est appelé à utiliser une variété de compétences et d'aptitudes pour accomplir les fonctions de son poste), le caractère distinctif des tâches (la mesure dans laquelle l'employé a la possibilité d'accomplir une tâche du début à la fin avec un résultat tangible) et la pertinence des tâches (la mesure dans laquelle l'employé produit un effet important et perceptible sur les autres, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation) (Hackman et Oldham, 1976, 1980). Le sondage diagnostique du poste a été élaboré pour tester ce cadre théorique (Hackman et Oldham, 1975). Outre le sens, le sondage diagnostique du poste mesure l'autonomie (mesure dans laquelle l'employé peut exercer sa discrétion tout en accomplissant son travail) mais le modèle de caractéristiques du travail n'en tient pas compte comme antécédent d'un travail significatif. En revanche, d'autres sources documentaires suggèrent que l'autonomie ne contribue pas à l'expérience d'un travail significatif. Une étude des recherches sur le modèle de caractéristiques du travail par Fried et Ferris (1987) indiquait que l'autonomie était étroitement associée à un travail significatif. De plus, Morin (2008) a proposé que l'autonomie soit une source de travail significatif et Isaksen (2000) a constaté que l'autonomie était l'un des nombreux mécanismes par lesquels les individus trouvent un sens dans leur travail. Par conséquent, on s'attend à ce que la variété des compétences, le caractère distinctif des tâches, la pertinence des tâches et l'autonomie seront étroitement liées à un travail significatif.

Hypothèse 1a. La variété des compétences sera liée de façon positive à un travail significatif.

Hypothèse 1b. La pertinence des tâches sera liée de façon positive à un travail significatif.

Hypothèse 1c. Le caractère distinctif des tâches sera lié de façon positive à un travail significatif.

Hypothèse 1d. L'autonomie sera liée de façon positive à un travail significatif.

Le rôle des caractéristiques du travail et d'un travail significatif dans le développement d'une entreprise et dans la prévention de l'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel est un concept qui a fait l'objet de nombreuses études au cours des 35 dernières années (Schaufeli, Leiter et Maslach, 2009). Il est défini dans la présente étude comme « un état d'épuisement qui induit l'individu à considérer avec cynisme les valeurs

de son métier ou de sa profession et le fait douter de ses capacités de réussite » (Maslach, Jackson et Leiter, 1996, p. 209). L'épuisement professionnel est une crise liée au travail en général et est caractérisé par des attitudes ou un affect négatifs envers soi-même, les collègues de travail ou son propre poste. C'est une réaction à l'impression que ses propres objectifs professionnels n'ont pas été atteints (Golembiewski, Munzenrider et Carter, 1983; Schaufeli et Buunk, 2002). L'épuisement professionnel comprend trois dimensions : l'épuisement, le cynisme et un sentiment de diminution de l'efficacité professionnelle (Maslach *et al.*, 1996; Schaufeli, Salanova, González-Romá et Bakker, 2002). L'épuisement fait référence à une fatigue générale et à un surmenage associés au travail, le cynisme est une attitude indifférente ou distante envers le travail, et l'efficacité professionnelle représente la façon dont un individu perçoit sa capacité d'atteindre ses objectifs professionnels, tant sur le plan social que non social.

L'épuisement professionnel est associé à une myriade de résultats négatifs comme une baisse de niveau de la santé mentale et du bien-être psychologique, une baisse de la satisfaction professionnelle, une piètre qualité du travail et du rendement et un comportement de retrait (Bovier, Arigoni, Schneider et Gallacchi, 2009; Rabin, Matalon, Maoz et Shiber, 2005). Par conséquent, il apparaît primordial de trouver des moyens de réduire les perceptions négatives des employés face à leur travail et la fréquence du phénomène d'épuisement professionnel.

La présente étude adopte le modèle exigences-ressources (JD-R) de l'épuisement professionnel pour expliquer de quelle façon les caractéristiques d'un travail significatif peuvent avoir une incidence sur l'épuisement professionnel (Demerouti *et al.*, 2001). Le modèle exigences-ressources part du postulat que l'épuisement professionnel évolue en suivant deux processus distincts. Dans le premier processus, les exigences extrêmes du poste abusent des forces de l'employé et mènent à l'épuisement. Les exigences du poste sont les aspects physiques, sociaux ou organisationnels qui exigent d'un employé qu'il déploie un effort physique ou mental. Lorsqu'un employé fait face à trop d'exigences professionnelles, il est plus sujet à subir un épuisement professionnel, notamment un épuisement physique. Le second processus sous-entend un manque de ressources professionnelles. Les ressources professionnelles sont les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels d'un poste qui peuvent produire une ou plusieurs des conséquences suivantes : réduction des exigences professionnelles, aide pour atteindre les objectifs professionnels ou stimulation du développement et de la réussite personnels. Lorsqu'un employé manque de ressources professionnelles, il devient plus difficile pour lui de satisfaire les exigences professionnelles et cela finit par mener au retrait ou au désengagement du travail (c.-à-d., attitudes et comportements caractérisés par le cynisme) (Demerouti *et al.*, 2001). La présente étude prétend que lorsque les individus ne peuvent atteindre leurs objectifs en raison d'un manque de ressources, ils éprouveront également des sentiments de diminution de leur efficacité professionnelle.

Chacune des quatre caractéristiques du travail analysées dans la présente étude peuvent être considérées comme des ressources professionnelles (Bakker et Demerouti, 2007). Lorsque les employés n'ont pas assez d'autonomie, ils ne sont peut-être pas préparés à satisfaire les exigences qu'on leur a imposées. De plus, selon les objectifs professionnels de l'individu, l'autonomie peut être une ressource nécessaire à l'atteinte de ces objectifs. La variété des compétences, le caractère distinctif des tâches et la pertinence des tâches sont toutes des caractéristiques du travail qui stimulent le développement et la réussite personnels (Hackman *et*

al., 1975) et peuvent aider les employés à atteindre leurs objectifs professionnels. Lorsque les employés ont la possibilité d'optimiser l'utilisation de leur talent et de leurs aptitudes pour atteindre un résultat ou un objectif clairement identifiable et valorisant, ils sont davantage susceptibles de considérer leur travail comme un outil qui les aidera à atteindre leurs propres aspirations et objectifs personnels. Si les caractéristiques du travail susmentionnées sont considérées comme des ressources professionnelles, leur présence devrait réduire l'épuisement professionnel grâce au second processus précisé dans le modèle exigences-ressources. On s'attend ainsi à ce que les caractéristiques du travail atténuent le comportement cynique et le phénomène de diminution de l'efficacité professionnelle. De plus, en raison de la nature très exigeante du travail dans le domaine des soins de santé, les employés qui n'ont pas les ressources professionnelles nécessaires pour satisfaire à ces exigences ou y faire face auraient plus tendance à être victimes d'épuisement (Bakker et Demerouti, 2007).

Hypothèse 2a. La variété des compétences, le caractère distinctif des tâches et l'autonomie seront liés de façon négative à l'épuisement.

Hypothèse 2b. La variété des compétences, le caractère distinctif des tâches et l'autonomie seront liés de façon négative au cynisme.

Hypothèse 2c. La variété des compétences, le caractère distinctif des tâches et l'autonomie seront liés de façon négative à l'efficacité professionnelle.

Un travail significatif existe lorsqu'il y a concordance entre les valeurs personnelles de l'employé et les objectifs professionnels, et l'épuisement professionnel est le résultat d'une incompatibilité entre les intentions de la personne et la réalité du travail (Schaufeli et Enzmann, 1998; Spreitzer, 1995). Lorsque les caractéristiques du travail d'un employé concordent avec ses propres valeurs, il a davantage tendance à considérer son travail comme étant significatif. Cependant, lorsqu'il y a une disparité en raison du manque de ressources professionnelles (ou un excès d'exigences), le manque de sens sera probablement remplacé par des sentiments d'épuisement, de cynisme et de diminution de l'efficacité professionnelle. En se fondant sur la prémisse qu'un travail significatif et l'épuisement professionnel proviennent soit d'une compatibilité ou d'une incompatibilité entre la personne et le poste, respectivement, ces concepts semblent être mutuellement exclusifs et auront une relation négative l'un avec l'autre. Il existe une preuve empirique confirmant l'association négative d'un travail significatif avec l'épuisement professionnel (Cartwright et Holmes, 2006; Golembiewski *et al.*, 1983; Leiter et Harvie, 1998; May *et al.*, 2004; Shanafelt *et al.*, 2009).

Cette étude explore la possibilité qu'un travail significatif puisse expliquer les effets de ses déterminants sur l'expérience d'épuisement professionnel des employés. Compte tenu des hypothèses de relations entre chaque caractéristique du travail et un travail significatif (H1a-H1d), et de la relation négative évidente qui existe entre un travail significatif et l'épuisement professionnel, on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'un travail significatif puisse servir de variable intermédiaire et expliquer l'influence des caractéristiques du travail sur l'épuisement professionnel. En appui à cette affirmation, May *et al.* (2004) ont constaté qu'un travail significatif expliquait très bien l'influence de la valorisation du travail (mesuré à l'aide d'un sondage diagnostique du poste) et de la compatibilité du travail sur l'engagement (le contraire de l'épuisement professionnel) (Maslach *et al.*, 1996).

Cependant, à cause de l'hypothèse des effets directs des caractéristiques du travail sur l'épuisement professionnel (H2a-H2c), on peut s'attendre à ce qu'un travail significatif ne fasse que modifier partiellement la relation entre chaque caractéristique du travail et la gravité de l'épuisement professionnel. Ce raisonnement est conforme aux conclusions de Renn et Vandenberg (1995) selon lesquelles un travail significatif explique seulement en partie l'influence de ses déterminants (c.-à-d., les caractéristiques du travail) sur ses résultats liés à la motivation, aux attitudes et au rendement. Ils prétendent que les effets indirects des caractéristiques du travail par un travail significatif représentent une évaluation réfléchie et à long terme de leur poste, alors que les effets directs représentent une réaction affective à leur travail plus immédiate. Pour faciliter la référence, un sommaire des hypothèses est présenté à la figure 1.

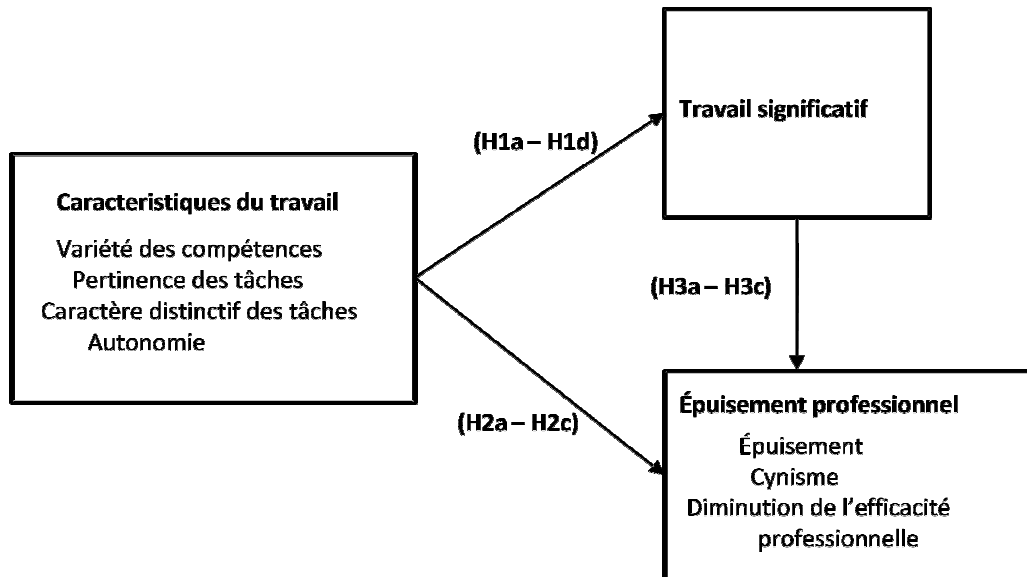
Hypothèse 3a. Un travail significatif modifiera partiellement la relation entre la variété des tâches, la pertinence des tâches, le caractère distinctif des tâches et l'autonomie et l'épuisement.

Hypothèse 3b. Un travail significatif modifiera partiellement la relation entre la variété des tâches, la pertinence des tâches, le caractère distinctif des tâches et l'autonomie et le cynisme.

Hypothèse 3c. Un travail significatif modifiera partiellement la relation entre la variété des tâches, la pertinence des tâches, le caractère distinctif des tâches et l'autonomie, et la diminution de l'efficacité professionnelle.

Figure 1

Sommaire des hypothèses de relations entre les caractéristiques du travail, un travail significatif et l'épuisement professionnel



Méthodologie

Échantillon et procédures

On a distribué un sondage en 2010 à un échantillon d'environ 1100 travailleurs d'un hôpital canadien et le sondage a été réalisé en français. Les employés professionnels (infirmier, physiothérapeute, etc.), le personnel de soutien administratif, le personnel de soutien (aux patients), le personnel de soutien (autre), les techniciens/technologues et les cadres furent les catégories d'emplois visées par le sondage. Les médecins étaient exclus à la demande de la direction de l'hôpital. Le sondage avait été élaboré en anglais, traduit en français, puis retraduit vers l'anglais pour s'assurer de l'exactitude de la traduction. Un bureau de recherche interne à l'hôpital a fourni une aide en joignant un exemplaire du sondage au relevé de paye de chaque employé. On avait demandé aux répondants de retourner le sondage au bureau de recherche par courrier interne une fois rempli. Les répondants avaient reçu l'assurance que leurs réponses demeuraient confidentielles. De plus, pour être certain que les données démographiques ne permettraient pas de reconnaître les employés, les réponses avaient été classées par catégories en laissant des intervalles. Après avoir tenu compte d'un taux de réponse d'environ 16 % et des données manquantes, les données utilisables ont été obtenues de 149 à 170 répondants (selon la variable). On peut expliquer le faible taux de participation par le fait que le questionnaire n'était pas disponible en ligne (copie papier seulement), par la longueur du sondage (92 questions), par l'absence d'un champion interne pour encourager les employés à compléter le questionnaire et

par le fait qu'on a offert aucun incitatif (ex. tirage) aux répondants. Les répondants étaient des femmes dans 84 % des cas, ils ont été répartis normalement par âge, et 95 % d'entre eux possédaient au moins un diplôme d'études collégiales.

Pour assurer la représentativité de l'échantillon malgré le faible taux de participation, on a demandé au service des ressources humaines de fournir les données démographiques de l'hôpital et on les a comparées avec celles de l'échantillon. Les sondeurs ont obtenu une répartition par âge, par sexe, par postes et par moyenne des années de service dans l'ensemble de l'entreprise (mandat organisationnel) et ils ont constaté que ces données étaient assez représentatives des données démographiques de l'échantillon, à deux exceptions près. Premièrement, la proportion du personnel administratif travaillant à l'hôpital (40 %) était considérablement plus élevée que la proportion des répondants qui occupaient un poste administratif (28 %). Deuxièmement, la proportion de cadres travaillant à l'hôpital (5 %) était considérablement plus faible que la proportion de répondants qui occupaient un poste cadre (14 %). Ces différences ont eu des répercussions sur la généralisabilité des résultats et sont abordées dans la discussion. De plus, à cause de la quantité de données manquantes pour certaines variables, on a effectué une analyse des valeurs manquantes. En examinant chaque variable au moyen de test-t de variance distincte, de tableaux croisés avec variables nominales et d'un test MCAR de Little, on a déterminé qu'aucune des valeurs manquantes n'avait d'incidence sur le reste des variables et que les données manquaient de façon tout à fait aléatoire (SPSS Inc., 2007).

Mesures

Le sondage utilisé était un mélange d'échelles déjà créées provenant de diverses sources. Toutes les échelles étaient soit à l'origine dans un format d'échelle de Likert en 7 points, soit des échelles adaptées à ce format. Chaque échelle démontrait des niveaux acceptables de cohérence interne avant la sélection. Cependant, certaines sous-échelles ne démontraient pas de niveaux souhaitables de cohérence interne lorsqu'on les administrait à l'échantillon actuel. On abordera plus loin ce point dans la discussion.

Travail significatif. Le degré auquel les répondants vivaient une expérience de travail significatif a été évalué à l'aide d'une échelle en six points ($\alpha=.936$). Cette mesure a été utilisée par May *et al.* (2004) et est conforme à la définition d'un travail significatif de Spreitzer (1995).

Caractéristiques du travail. Un total de 17 points provenant du sondage diagnostique du poste (JDS) a été utilisé pour évaluer quatre caractéristiques du travail (Hackman et Oldham, 1980). La variété des compétences a été mesurée à l'aide d'une échelle en cinq points ($\alpha=.769$), la pertinence des tâches a été mesurée à l'aide d'une échelle en quatre points ($\alpha=.689$), le caractère distinctif des tâches a été mesuré à l'aide d'une échelle en quatre points ($\alpha=.526$) et l'autonomie a été mesurée à l'aide d'une échelle en quatre points ($\alpha=.614$).

Épuisement professionnel. Le degré auquel les répondants vivaient un épuisement professionnel a été mesuré à l'aide du sondage général Maslach Burnout Inventory (MBI-GS), qui comprenait 16 points (Maslach *et al.*, 1996). Le MBI-GS comprend trois sous-échelles visant chacune à mesurer un facteur latent : une échelle en cinq points mesurant l'épuisement ($\alpha=.881$),

une échelle en cinq points mesurant le cynisme ($\alpha=.789$) et une échelle en six points mesurant l'efficacité professionnelle ($\alpha=.602$). L'échelle de l'efficacité professionnelle a été notée à l'inverse de telle sorte qu'une note plus élevée représentait un degré plus faible d'efficacité professionnelle. Bien qu'il existe trois formes de sondage MBI, le MBI-GS a été jugé le plus approprié, et ce, pour deux raisons : (1) le cynisme a été lié à l'absence de sens au travail (Cartwright et Holmes, 2006); (2) ce ne sont pas tous les répondants dans l'échantillon qui étaient en contact avec des gens, ce qui exclut l'utilisation du MBI-HSS. Par le passé, d'autres chercheurs ont eu recours à la même mesure dans un contexte semblable (Leiter, Harvie et Frizzell, 1999).

Variables de contrôle. Les autres variables incluses dans le sondage étaient l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le poste occupé dans l'organisation, les états de service dans le poste actuellement occupé (mandat du poste), les états de service dans la profession (mandat professionnel) et les états de service au sein de l'organisation (mandat organisationnel). Les variables d'âge et de mandat ont été regroupées en cinq catégories pour protéger la confidentialité.

Résultats

On a utilisé la technique de Baron et Kenny d'analyse de la médiation (1986) pour déterminer si un travail significatif modifie partiellement la relation entre chaque caractéristique du travail et chaque dimension de l'épuisement professionnel. Cette technique comprend trois étapes. La première étape consiste à effectuer une analyse à deux variables et à établir les relations entre les variables étudiées. Pour étayer une hypothèse de médiation, il doit y avoir des corrélations significatives entre les variables indépendantes et dépendantes (c.-à-d., chaque caractéristique du travail et la dimension de l'épuisement professionnel), et le médiateur et les variables dépendantes (c.-à-d., un travail significatif et chaque dimension de l'épuisement professionnel). La deuxième étape consiste à effectuer une série d'analyses de régression. Premièrement, on calcule la régression du médiateur sur les variables indépendantes (validation de H1a - H1d); deuxièmement, on calcule la régression de la variable dépendante sur les variables indépendantes (validation de H2a - H2c); troisièmement, on calcule la régression de la variable dépendante sur les deux variables indépendantes et le médiateur (validation de H3a - H3c). La confirmation de cette hypothèse de médiation existe uniquement si les variables indépendantes ont une incidence révélatrice sur le médiateur dans la première équation de régression; les variables indépendantes ont une incidence révélatrice sur la variable dépendante dans la deuxième équation de régression; et le médiateur a une incidence sur la variable dépendante dans la troisième équation de régression. Dans la troisième et dernière étape, on analyse l'effet des variables indépendantes et du médiateur sur la variable dépendante. Pour que la médiation entière soit valable, l'effet des variables indépendantes doit être réduit à une importance minimale dans la troisième équation de régression après avoir neutralisé le médiateur. Si l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante demeure important, mais moins important dans la troisième équation de régression que dans la deuxième, il y a médiation partielle. Étant donné que cette étude analyse trois variables dépendantes, ce processus doit être répété chaque fois pour chaque variable dépendante.

Corrélations entre les variables de contrôle, les variables explicatives, le médiateur et les résultats

On peut trouver les moyennes, les écarts-types et les corrélations entre la variable explicative, le médiateur, le résultat et les variables de contrôle dans le tableau 2. Il importe de souligner que les corrélations associées à la variable de « position » ne peuvent pas être interprétées de façon claire en raison de leur nature nominale et c'est la raison pour laquelle elles n'ont pas été incluses dans le tableau. Les corrélations importantes entre les variables de contrôle et les variables de l'étude comprenaient : l'âge avec la variété des compétences ($r = 0,23, p < 0,01$), la pertinence des tâches ($r = 0,19, p < 0,05$), l'autonomie ($r = 0,16, p < 0,05$) et un travail significatif ($r = 0,18, p < 0,05$). Cela implique que les répondants plus âgés occupent des postes habituellement plus importants et plus stimulants qu'ils perçoivent comme étant significatifs.

Tableau 2

Moyennes, écart-types, corrélations et fiabilité interne des variables

	Moy.	E-T	n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Age	3.62	1.22	170													
2. Sexe	1.84	0.37	160	-.118												
3. Scolarité	3.73	0.87	164	.057	-.049											
4. Ancienneté (poste)	2.81	1.57	169	.514**	-.114	-.221**										
5. Ancienneté (carrière)	3.70	1.66	170	.702**	-.196*	.003	.640**									
6. Variété des compétences	26.82	5.96	165	.230**	-.051	.228**	.131	.227**	(.769)							
7. Pertinence des tâches	23.40	4.03	168	.190*	.038	.007	.163*	.184*	.461**	(.689)						
8. CDT	21.15	3.87	166	-.003	.051	-.049	-.036	-.001	.091	.228**	(.526)					
9. Autonomie	18.89	4.74	167	.156*	-.120	.261**	.082	.238**	.434**	.139	.233**	(.614)				
10. Travail significatif	36.80	5.60	169	.181*	.061	-.030	.162*	.161*	.421**	.335**	.175*	.170*	(.936)			
11. Épuisement	15.66	6.71	161	-.091	.091	-.019	.029	-.041	-.196*	-.024	-.186*	-.168*	-.295**	(.881)		
12. Cynicisme	11.51	5.95	149	-.161	-.106	-.022	.069	-.020	-.491**	-.376**	-.266**	-.289**	-.365**	.472**	(.789)	
13. Diminution de l'EP	12.83	4.75	158	-.141	.056	-.068	-.076	-.144	-.404**	-.329**	-.274**	-.285**	-.497**	.223**	.425**	(.602)

Notes: N entre 149 et 170; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; Caractère distinctif des tâches (CDT); Efficacité professionnelle (EP); parenthèses en diagonale représentent l'alpha de Cronbach

La scolarité avec la variété des compétences ($r = 0,23, p < 0,01$), et l'autonomie ($r = 0,26, p < 0,01$). Cela implique que les répondants ayant un niveau de scolarité plus élevé occupent des postes plus valorisants qui exigent une plus grande variété de compétences et une discrétion personnelle. Le mandat du poste avec la pertinence des tâches et un travail significatif ($r = 0,16, p < 0,05$). Cela suppose que les employés qui occupent leur poste depuis plus longtemps perçoivent leur travail comme étant significatif.

Les corrélations importantes entre les caractéristiques du travail et les dimensions de l'épuisement professionnel étaient celles que l'on prévoyait, à une exception près : l'épuisement n'a pas été mis en corrélation avec la pertinence de la tâche ($r = -0,2$). Les autres caractéristiques du travail avaient toutes des corrélations négatives importantes avec chaque dimension de l'épuisement professionnel. Comme prévu, le travail significatif avait des corrélations positives importantes avec la variété des compétences ($r = 0,42, p < 0,01$), la pertinence des tâches ($r = 0,34, p < 0,01$), le caractère distinctif des tâches ($r = 0,18, p < 0,05$) et l'autonomie ($r = 0,17, p < 0,05$). Le travail significatif avait également des corrélations négatives importantes avec l'épuisement ($r = -0,30, p < 0,01$), le cynisme ($r = -0,37, p < 0,01$) et la diminution de l'efficacité professionnelle ($r = -0,50, p < 0,01$). Ces corrélations (à l'exception de la corrélation entre l'épuisement et la pertinence des tâches) apportent la confirmation nécessaire pour aller de l'avant avec les hypothèses de médiation proposées.

Analyses de régression

Conformément à la procédure de Baron et Kenny (1986) pour contrôler la médiation, H1-H3 ont été validées à l'aide d'une analyse de régression de la médiation.

Validation de H1a-H1d. Une analyse de régression linéaire a été effectuée afin de déterminer si le travail significatif est lié de façon manifeste à chaque caractéristique du travail. Les résultats de l'analyse sont présentés au tableau 3. Les variables de contrôle (âge, sexe, scolarité, mandat du poste et mandat de carrière) avaient été entrées à la première étape et comptaient pour 4,8 pour cent de la variance du travail significatif. Aucune des variables de contrôle n'avait de coefficient révélateur. À la deuxième étape, la variété des compétences, la pertinence des tâches, le caractère distinctif des tâches et l'autonomie ont été ajoutés à l'équation, ce qui explique un 19,1 pour cent additionnel de la variance du travail significatif. La variété des compétences est la seule variable indépendante avec un coefficient de régression révélateur ($\beta = .364, p < 0,001$). Ainsi, seule l'hypothèse 1a a été confirmée.

Tableau 3

Résultats des analyses de régression entre les variables indépendantes et la variable médiatrice

Variable	β	t	p	R ²	R ² aj.	ΔR^2	F
Travail significatif en tant que variable médiatrice potentielle							
<i>Étape 1: Variables de contrôle</i>				.048	.016		1.495
Age	.121	1.066	NS				
Sexe	.092	1.129	NS				
Niveau de scolarité	-.016	-.186	NS				
Ancienneté dans le poste	.078	.706	NS				
Ancienneté dans la carrière	.045	.348	NS				
<i>Étape 2: Variables indépendantes</i>				.239	.192	.191	5.062**
Variété des compétences	.364	3.944	.000				
Pertinence des tâches	.121	1.418	NS				
Caractère distinctif des tâches	.110	1.422	NS				
Autonomie	-.010	-.110	NS				

Notes: NS = Non significatif; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Validation de H2a-H2c. Trois régressions distinctes ont été effectuées pour valider chaque hypothèse afin de déterminer laquelle de chaque caractéristique du travail est liée de façon significative à chaque dimension de l'épuisement professionnel. On peut trouver les résultats pour ces régressions au tableau 4. Pour chaque régression, les variables de contrôle (âge, sexe, scolarité, mandat du poste et mandat de carrière) ont été entrées à la première étape. À la deuxième étape, la variété des compétences, la pertinence des tâches, le caractère distinctif des tâches et l'autonomie ont été entrés. Avec l'épuisement comme dépendante variable, les

Tableau 4

Résultats des analyses de régression entre les variables indépendantes et les variables dépendantes

Variable	β	t	p	R ²	R ² aj.	ΔR^2	F
Épuisement (Variable Dépendante)							
<i>Étape 1: Variables de contrôle</i>				.024	-.010		.711
Age	-.142	-1.217	NS				
Sexe	-.089	1.059	NS				
Niveau de scolarité	.019	.214	NS				
Ancienneté dans le poste	.115	1.021	NS				
Ancienneté dans la carrière	.002	.018	NS				
<i>Étape 2: Variables indépendantes</i>				.102	.044	.078	1.771
Variété des compétences	-.215	-2.114	.036				
Pertinence des tâches	.121	1.282	NS				
Caractère distinctif des tâches	-.179	-2.088	.039				
Autonomie	-.056	-.587	NS				
Cynisme (Variable Dépendante)							
<i>Étape 1: Control Variables</i>				.073	.039		2.114
Age	-.312	-2.638	.009				
Sexe	-.109	-1.280	NS				
Niveau de scolarité	0.32	.365	NS				
Ancienneté dans le poste	.188	1.646	NS				
Ancienneté dans la carrière	.057	.426	NS				
<i>Étape 2: Variables indépendantes</i>				.387	.344	.313	9.101**
Variété des compétences	-.394	-4.502	.000				
Pertinence des tâches	-.154	-1.899	NS				
Caractère distinctif des tâches	-.146	-1.980	0.50				
Autonomie	-.128	-1.558	NS				
Diminution de l'efficacité professionnelle (Variable dépendante)							
<i>Étape 1: Variables de contrôle</i>				.029	-.006		.830
Age	-.075	-.638	NS				
Sexe	.027	.319	NS				
Niveau de scolarité	-.059	-.678	NS				
Ancienneté dans le poste	.012	.102	NS				
Ancienneté dans la carrière	-.093	-.697	NS				
<i>Étape 2: Variables indépendantes</i>				.243	.194	.215	4.900**
Variété des compétences	-.274	-2.900	.004				
Pertinence des tâches	-.141	-1.604	NS				
Caractère distinctif des tâches	-.196	-2.457	.015				
Autonomie	-.093	-1.050	NS				

Notes: NS = Non significatif; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

variables de contrôle expliquaient 2,4 pour cent de la variance. L'entrée des quatre caractéristiques du travail expliquait un autre 7,8 pour cent de la variance. Les coefficients de régression pour la variété des compétences ($\beta = -.215, p < 0,05$) et le caractère distinctif des tâches ($\beta = -.179, p < 0,05$) étaient étroitement liés à l'épuisement, apportant une confirmation partielle de l'hypothèse 2a. Avec le cynisme comme variable dépendante, les variables de contrôle expliquaient 7,3 pour cent de la variance. L'entrée des caractéristiques du travail expliquait un autre 31,3 pour cent de la variance. Les coefficients de régression pour la variété des compétences ($\beta = -.394, p < 0,001$) et le caractère distinctif des tâches ($\beta = -.146, p < 0,05$) étaient étroitement liés au cynisme, apportant une confirmation partielle de l'hypothèse 2b. Avec la diminution de l'efficacité professionnelle comme variable dépendante, les variables de contrôle expliquaient 2,9 pour cent de la variance. L'entrée des caractéristiques du travail expliquait un autre 21,5 pour cent de la variance. Les coefficients de régression pour la variété des compétences ($\beta = -.274, p < 0,01$) et le caractère distinctif des tâches ($\beta = -.196, p < 0,05$) étaient étroitement liés au cynisme, confirmant partiellement l'hypothèse 2c. En résumé, la variété des compétences et le caractère distinctif des tâches avaient une relation négative importante avec toutes les dimensions de l'épuisement professionnel, tandis que la pertinence des tâches et l'autonomie n'avaient aucune relation avec ni l'une ni l'autre des dimensions.

Validation de H3a-H3c. Trois régressions distinctes ont été effectuées pour valider chaque hypothèse afin de déterminer laquelle des caractéristiques du travail pouvait servir, en partie, de médiateur dans les relations entre chaque caractéristique du travail et la dimension de l'épuisement professionnel. On peut trouver les résultats de ces régressions au tableau 5. Pour chaque régression, les variables de contrôle (âge, sexe, scolarité, mandat du poste et mandat de carrière) ont été entrées à la première étape. À la deuxième étape, la variété des compétences, la pertinence des tâches, le caractère distinctif des tâches et l'autonomie ont été entrées. Le travail significatif a été entré à la troisième étape. Les deux premières étapes de chaque régression étaient identiques aux régressions effectuées pour la validation de H2a-H2c et ne sont donc pas incluses dans le tableau 5.

Avec l'épuisement comme variable dépendante, l'entrée de travail significatif expliquait un autre 5,6 pour cent de la variance par rapport aux variables de contrôle et aux caractéristiques du travail. Le travail significatif avait un coefficient de régression important dans la direction prévue ($\beta = -.272, p < 0,01$). Dans cette équation, les coefficients de régression jusque-là révélateurs pour la variété des compétences et le caractère distinctif des tâches avaient perdu leur importance, faisant en sorte que l'hypothèse 2a n'était plus partiellement confirmée. La pertinence des tâches et l'autonomie sont demeurées peu importantes. Ainsi, le travail significatif sert de médiateur dans la relation entre la variété des compétences et l'épuisement. De plus, comme la relation entre le caractère distinctif des tâches et le travail significatif n'était pas importante, on ne peut pas affirmer que le travail significatif agit comme un médiateur entre le caractère distinctif des tâches et l'épuisement. Ainsi, l'hypothèse 3a n'a été que légèrement confirmée.

Tableau 5

Résultats des analyses de régression entre les variables indépendantes et les variables dépendantes (avec de la variable médiatrice incluse)

Variable	β	t	p	R ²	R ² aj.	ΔR^2	F
Épuisement (Variable dépendante)							
<i>Étape 3: Variables indépendantes et médiatrice</i>				.158	.098	.056	2.624**
Variété des compétences	-.116	-1.116	NS				
Pertinence des tâches	.154	1.669	NS				
Caractère distinctif des tâches	-.149	-1.775	NS				
Autonomie	-.059	-.632	NS				
Travail significatif	-.272	-3.060	.003				
Cynisme (Variable dépendante)							
<i>Étape 3: Variables indépendantes et médiatrice</i>				.400	.354	.014	8.608**
Variété des compétences	-.345	-3.775	.000				
Pertinence des tâches	-.138	-1.699	NS				
Caractère distinctif des tâches	-.131	-1.780	NS				
Autonomie	-.129	-1.585	NS				
Travail significatif	-.134	-1.717	NS				
Diminution de l'efficacité professionnelle (Variable dépendante)							
<i>Étape 3: Variables indépendantes et médiatrice</i>				.347	.299	.104	7.238**
Variété des compétences	-.140	-1.508	NS				
Pertinence des tâches	-.096	-1.165	NS				
Caractère distinctif des tâches	-.155	-2.072	.040				
Autonomie	-.097	-1.168	NS				
Travail significatif	-.369	-4.652	.000				

Notes: NS = Non significatif; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; ΔR^2 représente la différence de la variance expliquée de l'étape 2 à l'étape.

Avec le cynisme comme variable dépendante, l'entrée de travail significatif expliquait un autre 1,4 pour cent de la variance par rapport aux variables de contrôle et aux caractéristiques du travail. Le travail significatif n'avait pas de coefficient de régression révélateur ($\beta = -.134$). L'effet direct de la variété des compétences sur le cynisme est demeuré significatif dans cette

équation ($\beta = -.345, p < 0,01$). Aucune autre caractéristique du travail n'avait de coefficient de régression révélateur. Ainsi, il n'y avait aucune confirmation pour l'hypothèse 3b.

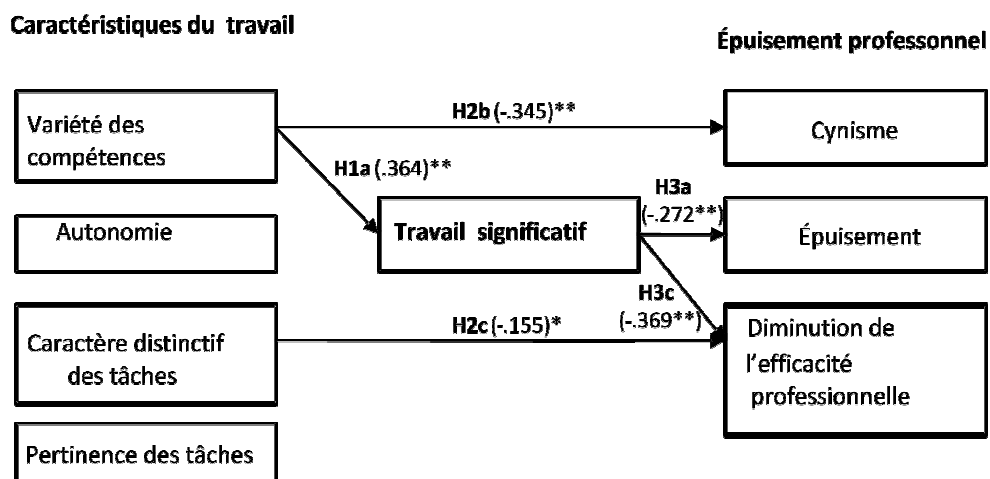
Avec la diminution de l'efficacité professionnelle comme variable dépendante, l'entrée de travail significatif expliquait un autre 10,4 pour cent de la variance par rapport aux variables de contrôle et aux caractéristiques du travail. Le travail significatif avait un coefficient de régression révélateur dans la direction prévue ($\beta = -.369, p < 0,001$). Dans cette équation, le coefficient de régression jusque-là important pour la variété des compétences a été réduit à peu important, annulant ainsi certaines preuves pour l'hypothèse 2c, mais le caractère distinctif des tâches est demeuré important dans la direction prévue ($\beta = -.155, p < 0,05$). La pertinence des tâches et l'autonomie sont demeurées peu importantes. Ainsi, le travail significatif sert complètement de médiateur dans la relation entre la variété des compétences et la diminution de l'efficacité professionnelle. Cela apporte un peu de confirmation pour l'hypothèse 3c.

Discussion

L'objectif de la présente étude était d'examiner l'influence de quatre caractéristiques du travail sur un travail significatif et les trois dimensions de l'épuisement professionnel. Les conclusions de cette étude confirment uniquement un nombre restreint d'hypothèses, mais ont produit des résultats intéressants. Un sommaire des résultats est présenté à la figure 2.

Figure 2

Sommaire des analyses de régression de l'étude



Note: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; les chiffres entre parenthèses représentent des coefficients de régression

Le manque de relation entre le travail significatif et trois des quatre caractéristiques du travail constitue peut-être le point le plus intéressant. Parmi les variables-indicateurs analysées,

le travail significatif était fortement influencé uniquement par la variété des compétences. Bien que la totalité de ces quatre relations aient été débattues sur le plan théorique (et certaines démontrées de façon empirique), il est possible que les travailleurs du secteur de la santé ne considèrent pas tous la pertinence des tâches, le caractère distinctif des tâches ou l'autonomie comme des caractéristiques du travail nécessaires à un travail significatif. La présence d'une variable modératrice proposée par Hackman et collaborateurs (1975) pourrait expliquer ce phénomène. Ils posent comme postulat que les caractéristiques du travail sont perçues soit comme souhaitables, soit comme menaçantes, selon l'importance du besoin d'épanouissement de l'employé. Les individus ressentant un grand besoin d'épanouissement souhaitent être stimulés par leur travail et ont soif de réussite personnelle (Hackman *et al.*, 1975). Il est possible que certains répondants ayant un faible besoin d'épanouissement considèrent une trop grande prépondérance de la pertinence des tâches, du caractère distinctif des tâches et de l'autonomie comme non souhaitable ou menaçante, et se contentent d'un travail moins significatif. De plus, en dépit de l'absence d'une relation entre certaines caractéristiques du travail et un travail significatif, on a constaté qu'un travail significatif était relié de façon assez négative à deux des trois dimensions de l'épuisement professionnel, ce qui entérine l'affirmation que les deux états psychologiques ne peuvent pas coexister.

On a constaté que la variété des compétences était, en général, la caractéristique du travail la plus importante dans l'ensemble. Ses relations importantes avec le travail significatif et les trois autres dimensions de l'épuisement professionnel (quoique deux d'entre elles aient un lien indirect par le travail significatif) suggèrent qu'il est très important pour les travailleurs dans le domaine de la santé d'avoir l'occasion de s'engager dans un travail qui demande d'utiliser des talents et des aptitudes variés. Étant donné que l'échantillon de travailleurs de la santé est fortement scolarisé (95 % de l'échantillon détient au minimum un diplôme d'études collégiales), il est probable que lorsqu'ils sont appelés à utiliser une variété d'habiletés complexes pour leur travail, ils considèrent leur travail comme un défi misant sur leurs années d'études et de formation, et par conséquent comme plus valorisant. La relation directe entre la variété des compétences et le cynisme suggère que le fait d'avoir l'occasion d'accomplir un travail complexe et stimulant est attrayant pour ceux qui travaillent dans le domaine des soins de santé.

Bien que le caractère distinctif des tâches n'ait pas eu de relation avec le travail significatif, il avait une relation négative avec la diminution de l'efficacité professionnelle. Cela suggère que de pouvoir constater un résultat tangible de son travail et d'accomplir une tâche du début à la fin peut servir de moyen d'auto-évaluation professionnelle, mais ne donne pas nécessairement un sens au travail. Par exemple, le fait d'avoir l'occasion de s'occuper d'un patient, du diagnostic jusqu'au traitement, peut rassurer un médecin ou une infirmière praticienne quant à ses aptitudes professionnelles, mais ne contribue pas nécessairement à « établir sa propre motivation » avec son travail (Cartwright et Holmes, 2006).

Il est important de souligner que les quatre caractéristiques du travail ayant fait l'objet de cette étude expliquent seulement 24 pour cent de la variance dans un travail significatif. Cela suggère qu'il y a d'autres variables importantes qui peuvent expliquer la variance différentielle dans un travail significatif. Cela prouve également qu'il y a d'autres façons pour les praticiens et les gestionnaires de contribuer à favoriser l'émergence du travail significatif.

Un cadre théorique récemment élaboré fondé sur une recherche qualitative indique qu'un travail significatif peut croître grâce à quatre grands principaux facteurs : se développer et devenir soi-même, exprimer son plein potentiel, l'harmonie avec les autres et l'aide envers ceux-ci (Lips-Wiersma et Morris, 2009). Les deux premières catégories peuvent être réunies en une plus grande que nous nommerons « soi » et les deux autres peuvent être réunies dans une catégorie nommée « les autres ». Les dimensions du travail validées dans la présente étude reflètent les sources dans la catégorie « soi ». Cela comprend le fait de trouver un sens dans la nature propre du travail en question. Les conclusions actuelles confirment partiellement cette partie du cadre théorique et indiquent que si l'on injecte plus de variété dans des postes moins stimulants et répétitifs, les employés pourront davantage vivre une expérience de travail significatif. Il est possible qu'en analysant l'expérience des employés *au* travail (c.-à-d., l'expérience avec les collègues et la collectivité), en plus de leur expérience *de* travail (c.-à-d., la nature des tâches accomplies), on pourrait expliquer plus rigoureusement comment naît le travail significatif et comment il est lié à l'épuisement professionnel. Cette notion est également conforme avec le travail théorique de Pratt et Ashforth (2003) qui pensent qu'on puisse trouver un sens soit dans son rôle au travail ou soit par le sentiment d'appartenance à l'organisation. Enfin, si le travail significatif peut également être favorisé par les catégories « au travail » et « les autres », il est probable que l'épuisement professionnel puisse également être combattu si l'on met l'accent sur la promotion des relations de travail valorisantes avec les autres, du partage des valeurs (avec les collègues et l'organisation) et si l'on encourage le sentiment d'appartenance au travail.

Limites et recherche ultérieure

L'étude actuelle comporte certaines limites sur lesquelles il faudra se pencher. Premièrement, comme les données étaient en coupe transversale, on ne peut pas prouver une orientation de causalité pour ni l'une ni l'autre des variables analysées. Une étude longitudinale ou de laboratoire contribuerait à clarifier l'orientation de la relation entre le travail significatif et l'épuisement professionnel. En outre, à cause de la méthodologie choisie, les données recueillies pourraient contenir un degré de variance de méthodes communes. Une méthode pour atténuer cette variance dans une recherche ultérieure consisterait à réaliser un sondage distinct interrogeant un échantillon tiers impartial au sujet des dimensions du travail de l'échantillon principal. Sinon, des ressources comme le *Dictionary of Occupational Titles* (DOT), O*NET OnLine ou la Classification nationale des professions (CNP) offrent des descriptions précises des professions courantes en Amérique du Nord. Une analyse de la nature des postes de chacun des répondants à l'aide de ces ressources permettrait d'obtenir une perspective plus objective de la nature du travail.

Le fait que certaines caractéristiques du travail et les échelles d'épuisement professionnel comportaient de faibles résultats de cohérence interne (notamment, les échelles mesurant le caractère distinct des tâches, l'autonomie et l'efficacité professionnelle avaient des coefficients alpha de Cronbach inférieurs à .65) représente une autre limite qui pourrait avoir eu une incidence sur les résultats. Une valeur de coefficient alpha de Cronbach inférieure à .70 est considérée comme non souhaitable et signifie qu'il y a beaucoup de données de mesure qui sont erronées (Lattin, Carroll et Green, 2003). En analyse de médiation, la présence d'erreurs de mesure a tendance à produire une sous-estimation de la relation entre le médiateur et la variable

dépendante, et une surestimation de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). Cela peut expliquer l'absence de confirmation des relations entre les caractéristiques du travail et le travail significatif, et les effets directs importants de la variété des compétences sur le cynisme et la diminution de l'efficacité professionnelle, respectivement. Le fait d'avoir traduit, puis retraduit le sondage pourrait expliquer la faible fiabilité de la cohérence interne. Malgré la justesse de la traduction, il est possible que le sens de certains points ait été mal interprété par les répondants.

Enfin, le faible taux de réponse obtenu dans le cadre de l'étude actuelle a créé un problème lorsqu'il s'est agi de généraliser certaines portions de l'échantillon. Notamment, le personnel administratif était sous-représenté dans l'échantillon. La participation au sondage était volontaire et il est possible qu'une bonne partie du personnel administratif ait été trop épuisée en rentrant du travail pour répondre au sondage. Ainsi, les résultats obtenus pourraient uniquement être généralisés au personnel administratif dont l'épuisement professionnel est faible.

Une recherche ultérieure devrait envisager une analyse des antécédents d'un travail significatif à partir d'une perspective plus globale en incluant d'autres caractéristiques du travail et des sentiments associés à une appartenance à l'organisation. De cette façon, les chercheurs pourraient découvrir de nouvelles façons d'accroître les effets positifs de l'appartenance à l'organisation et d'aider à réduire l'épuisement professionnel. Cela serait efficace dans des situations où la modification des caractéristiques du travail des employés n'est pas une option.

Conclusion

En résumé, la variété des compétences était la seule caractéristique du travail associée positivement à l'expérience du travail significatif. De plus, les effets directs entre certaines caractéristiques du travail et les dimensions de l'épuisement professionnel indiquent qu'un travail significatif n'est pas responsable de la plupart des effets positifs de la redéfinition des tâches. Un travail significatif était associé négativement aux dimensions de l'épuisement et de la diminution de l'efficacité professionnelle, mais il n'y avait pas de rapport avec le cynisme. Ainsi, bien qu'une modification de la nature du travail des employés pourrait porter ses fruits pour améliorer le sens du travail et combattre l'épuisement professionnel, il est clair que les caractéristiques du travail ne disent pas tout. Il faudrait d'autres recherches pour établir un lien entre les autres aspects de l'expérience de travail, comme l'harmonie avec les autres au travail (ou des sentiments d'appartenance à l'organisation) pour vraiment comprendre la façon de faire disparaître le phénomène d'épuisement professionnel des lieux du travail.

Références

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, n°3, p. 309-328.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, n°6, p. 1173-1182.
- Bessette, J. L. (2003). *Meaningful Work: A Study of Human Resource Professionals in the Nevada Gaming Industry*. University of Nevada, Reno.
- Bovier, P. A., Arigoni, F., Schneider, M., & Gallacchi, M. B. (2009). Relationships between work satisfaction, emotional exhaustion and mental health among Swiss primary care physicians. *European Journal of Public Health*, vol. 19, n°6, p. 611-617.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). *Meanings of occupational work : a collection of essays*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, vol. 16, p. 199-208.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n°3, p. 499-512.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, vol. 40, p. 287-322.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R., & Carter, D. (1983). Phases of Progressive Burnout and Their Work Site Covariants: Critical Issues in OD Research and Praxis. *The Journal of Behavioral Science*, vol. 19, n°4, p. 461-481.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, n°2, p. 159-170.
- Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, vol. 17, n°4, p. 57-71.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, p. 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Haughey, J. C. (1989). *Converting 9 to 5*. New York: Crossroad Publishing.
- Holbeche, L., & Springett, N. (2004). *In Search of Meaning in the Workplace*. St Leonard's Forest: Roffey Park Institute.
- Isaksen, J. (2000). Constructing Meaning Despite the Drudgery of Repetitive Work. *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 40, n°3, p. 84-107.

- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, vol. 31, n°6, p. 438-449.
- Lattin, J. M., Carroll, J. D., & Green, P. E. (2003). *Analyzing Multivariate Data*. Pacific Grove, CA: Brooks Cole.
- Leiter, M. P., & Harvie, P. (1998). Conditions for staff acceptance of organizational change: burnout as a mediating construct. *Anxiety, Stress, and Coping*, vol. 11, p. 1-25.
- Leiter, M. P., Harvie, P., & Frizzell, C. (1999). The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout. *Social Science and Medicine*, vol. 47, n°10, p. 1611-1617.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating Between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning'. *Journal of Business Ethics*, vol. 88, p. 491-511.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- May, D. R., Richard, L. G., & 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*, vol. 77, p. 11-37.
- Morin, E. M. (2008). Qu'est-ce qui donne du sens au travail? *Objectif Prevention*, vol. 31, n°2, p. 10-12.
- Naughton, M. (1992). The Good Stewards: Practical Applications of the Papal Vision of Work. *Journal of Business Ethics*, vol. 14, n°11, p. 923-935.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering Meaningfulness in Working and at Work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Rabin, S., Matalon, A., Maoz, B., & Shiber, A. (2005). Keeping Doctors Healthy: A Salutogenic Perspective. *Families, Systems & Health*, vol. 23, n°1, p. 94-102.
- Renn, R. W., & Vandenberg, R. J. (1995). The Critical Psychological States: An Underrepresented Component in Job Characteristics Model Research. *Journal of Management*, vol. 21, n°2, p. 279-303.
- Schaufeli, W., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 30, p. 893-917.

- Schaufeli, W., & Buunk, B. P. (2002). Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (2nd ed.). Chichester: Wiley.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Research: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, vol. 14, n°3, p. 204-220.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, 71-92.
- Shanafelt, T. D., West, C. P., Sloan, J. A., Novotny, P. J., Poland, G. A., Menaker, R., et al. (2009). Career Fit and Burnout Among Academic Faculty. *Archives of Internal Medicine*, vol. 169, n°10, 990-995.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°5, p. 1442-1465.
- SPSS Inc. (2007). *SPSS Missing Value Analysis 16.0*. Chicago, IL: SPSS Inc.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, vol. 15, n°4, p. 666-681.
- Treadgold, R. (1999). Transcendent Vocations: Their Relationship to Stress, Depression, and Clarity of Self-Concept. *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 39, n°1, p. 81-105.
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding Positive Meaning in Work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.