

La passion envers le travail: les deux côtés de la médaille

Nathalie Houlfort, Ph. D.
École nationale d'administration publique

Robert J. Vallerand, Ph. D.
Département de psychologie
Université du Québec à Montréal

SOMMAIRE

Être passionné envers son travail : une quête à combler absolument dites-vous? D'un côté oui, la passion peut nous apporter le bien-être qui est tant recherché. Toutefois, l'autre côté de la médaille nous présente la passion sous un autre jour : dans lequel l'individu passionné est au prise avec différents tourments. La passion pour un travail se définit comme étant une forte inclination pour l'emploi, que le travailleur aime, qui est importante à ses yeux et dans laquelle il investit du temps et de l'énergie. Vallerand et al. (2003; Vallerand & Houlfort, 2003) ont suggéré qu'il existe deux types de passion: une qui est harmonieuse et l'autre obsessionnelle. La passion harmonieuse (PH) pour un travail favorise une adaptation saine ainsi que la satisfaction de besoins intrinsèques au travail. Les individus vivant ce type de passion ont la capacité de contrôler leur désir de faire l'activité passionnante, dans ce cas-ci leur travail, tout en démontrant un niveau d'investissement élevé. À l'inverse les travailleurs avec une passion obsessionnelle (PO) ne peuvent pas contrôler leur pulsion à faire l'activité et doivent travailler, coûte que coûte. Ainsi, la PO pour un travail peut entraîner un mal-être et saper la satisfaction des besoins malgré un niveau d'investissement élevé envers leur emploi.

INTRODUCTION

La passion envers le travail : les deux côtés de la médaille

Un dirigeant d'entreprise rencontre son équipe de vente afin de leur présenter le nouveau plan stratégique de la compagnie. Il a passé 3 semaines en huit clos avec ses associés afin de pondre ce plan d'affaire, mettant bien souvent de côté le temps qui était réservé à sa famille et à ses loisirs. Il est clair que cet homme aime son travail et qu'il y consacre beaucoup de temps et d'énergie, parfois même au détriment de sa santé. Néanmoins, ce matin-là, son équipe voit la flamme qui habite leur patron : il est emballé par la nouvelle stratégie de marketing, il s'excite des nouveaux produits qui seront développés durant la prochaine année et il leur communique sa vision avec l'écume à la bouche.

Cette description fait souvent office du prototype de l'individu passionné par son travail : il travaille 90 heures par semaine, s'il n'est pas divorcé, il le sera bientôt, ses seuls amis sont ses collègues de travail, finalement, sa vie se limite au bureau. Toutefois, est-ce possible d'envisager une personne ayant un équilibre travail-vie personnelle, un réseau social à l'extérieur de son environnement de travail, des loisirs et du succès dans sa carrière comme ayant à la fois une passion pour son travail? Se limiter à la première description ne refléterait pas la pluralité rencontrée dans les organisations d'aujourd'hui, et ce, particulièrement avec l'arrivée des nouvelles générations et, de par le fait même, de leurs nouvelles valeurs. En effet, bien que la première image demeure toujours présente au sein des entreprises, de plus en plus nous distinguons des employés passionnés pour leur travail, mais pour qui la vie ne se limite pas qu'à ça. Ils ont une vie bien remplie à l'extérieur de leur emploi : une famille proche, des amis, des activités sportives et de divertissement, des moments de repos et, peut-être même, une autre passion.

Vallerand et al. (Vallerand, Blanchard, Mageau, Koestner, Ratelle, Léonard, Gagné, & Marselais, 2003; Vallerand & Houlfort, 2003) ont proposé une nouvelle conceptualisation de la passion qui permet d'intégrer ces deux visions de l'employé passionné. Suite à un aperçu du nouveau modèle dualiste de la passion, sera présenté un résumé des principales études supportant le modèle proposé. Enfin, des applications du modèle et des avenues de recherche futures seront proposées.

LE CONCEPT DE PASSION

Étonnamment, le concept de passion a été l'objet de bien peu d'attention dans le domaine de la psychologie en général. Similairement, bien peu de recherches empiriques se sont concentrées sur la passion au travail. Quoique certains auteurs aient fait des recherches sur des concepts voisins tels que l'engagement affectif (e.g. Meyer & Allen, 1997), l'implication de soi (e.g. Kanungo & Misra, 1988), le sens au travail (Boyatzis, McKee, & Goleman, 2002; Morin, 1995; 2001) et le « *workaholism* » (e.g. Bonebright, Clay, & Ankenman, 2000; Spence & Robins, 1992), de tels concepts diffèrent néanmoins de celui de passion. L'engagement affectif est défini comme étant un attachement émotionnel à son organisation, une forte identification avec celle-ci, ainsi qu'un degré élevé d'implication au

sein de l'entreprise (Meyer & Allen, 1997). Toutefois, les auteurs ne font pas référence dans leur définition à « l'amour » que l'employé a vis-à-vis son travail, ni au temps et à l'énergie qu'il y consacre. Ainsi, nous croyons que, bien que des individus s'impliquant et s'engageant fortement puissent être passionnés, il est également possible pour de tels individus de n'éprouver aucune passion pour leur travail parce qu'ils ne sont pas en « amour » avec leur travail.

Le « workaholism » partage un aspect conceptuel avec la notion de passion, soit le temps et l'énergie consacrée à son travail. En effet, l'employé « workaholic » vouera beaucoup de temps et d'énergie à son travail, à un tel point, que les autres sphères de sa vie en seront affectées (Bonebright, Clay, & Ankenman, 2000). Ces individus sont motivés par le succès, leur désir est en fait d'être « numéro un » (Machlowitz, 1976). Notre conception de la passion envers le travail permet de distinguer l'employé « workaholic » de l'employé passionné puisque que nous croyons que ce dernier peut, dans le cas d'une passion harmonieuse, équilibrer sa vie professionnelle et sa vie personnelle, de telle façon que le travail, bien qu'étant une passion, ne supprime pas les autres activités de sa vie. De plus, la motivation première du travailleur passionné n'est pas nécessairement le succès, ni de devenir le « numéro un ».

Morin (2001) a identifié six caractéristiques afin qu'un travail ait du sens : 1) un travail qui est fait de manière efficiente et qui mène à quelque chose, 2) un travail qui est intrinsèquement satisfaisant, 3) un travail qui est moralement acceptable, 4) un travail qui est source d'expérience de relations humaines satisfaisantes, 5) un travail qui assure la sécurité et l'autonomie, et 6) un travail qui nous tient occupé. Cette définition du sens au travail recoupe un aspect important de la notion de passion, soit celui d'avoir un travail qui est intrinsèquement satisfaisant, c'est-à-dire qui apporte du plaisir et un sentiment d'accomplissement au travailleur. Toutefois, nous croyons que la notion de passion envers le travail ajoute des éléments importants : le temps et l'énergie consacrée au travail et « l'amour » pour son travail. Ainsi, ces concepts « concurrents » peuvent sembler similaires, mais n'équivalent pas celui de passion. Un autre élément qui permet de distinguer ces concepts de la notion de passion est la dualité de la passion (obsessive ou harmonieuse). Cet élément sera examiné dans les prochaines pages.

Autant que nous sachions, seulement deux études ont porté sur la passion pour le travail (Baum & Locke, 2004; Baum, Locke, & Smith, 2001). Ces auteurs suggèrent que la passion est une caractéristique fondamentale des leaders efficaces et des entrepreneurs. Ces auteurs définissent la passion pour un travail comme l'amour qu'un individu éprouve pour son travail. Ainsi, un leader passionné sera « amoureux » de son travail, il y sera attaché et éprouvera de l'envie pour son travail. Il y investit de longues heures et vit ses réussites et ses échecs professionnels comme des événements personnels. Dans la première étude (Baum et al., 2001), la passion de chefs de la direction (*CEO*) pour leur travail a été intégrée avec d'autres variables de traits de caractère et il a été constaté qu'elles prédisent indirectement les résultats d'une nouvelle entreprise via leur impact sur les facteurs motivationnels et organisationnels. Dans la deuxième étude, Baum et Locke (2004) ont effectué un suivi de leur étude de 2001 tout en séparant les divers prédicteurs. Ils ont trouvé

que la passion était liée positivement à la ténacité et pouvait prédire des variables importantes telles que le fait d'avoir des objectifs organisationnels, de communiquer sa vision et de croire en son autoefficacité. Deux éléments s'imposent en ce qui concerne cette recherche. Premièrement, une telle étude est importante parce qu'elle démontre que la passion pour un travail compte, du fait qu'elle contribue à la performance organisationnelle. En effet, dans leur étude, Baum et al. (2001) ont trouvé que la passion des leaders contribuait significativement à la croissance et donc à la performance de l'entreprise. De futures recherches sur le concept sembleraient donc justifiées. Deuxièmement, dans les recherches antérieures, la passion est définie comme étant d'un seul type, c'est-à-dire que tous les passionnés vivraient leur passion plus ou moins de la même façon. Jusqu'à présent, nos observations personnelles du lieu de travail révèle le fait suivant: alors que certains individus aiment leur travail et y consacrent beaucoup d'énergie, ils le font de façon adaptative et saine, d'autres, aimant tout autant leur travail ne semblent pas pouvoir le faire de façon aussi adaptative. Ces derniers peuvent devenir obsédés par leur travail, être consumés par leur vie professionnelle et en arriver éventuellement à démontrer un comportement inadapté. La théorie doit faire la distinction entre ces deux types de passion et décrire les impacts qu'ils peuvent engendrer. Quoique Baum et al. n'aient pas formulé un tel cadre, Vallerand et al. (2003; Vallerand & Houliort, 2003) ont présenté une nouvelle conceptualisation de la passion qui aborde ces points.

UNE APPROCHE DUALISTE DE LA PASSION

Vallerand et al. (2003; Vallerand & Houliort, 2003) ont proposé une analyse théorique où la passion est définie comme étant une forte inclination pour une activité (i.e. le travail) que les individus aiment, à laquelle ils accordent de l'importance et dans laquelle ils investissent temps et énergie. Cette analyse postule en outre que l'activité passionnée a été intériorisée dans l'identité de l'individu. Ainsi, en accord avec de nombreuses théories (e.g. Csikszentmihalyi, 1990; Deci & Ryan, 2000), elle avance que le soi devient plus complexe avec le temps, en partie par l'intériorisation d'éléments de l'environnement. Les études précédentes portant sur la conceptualisation de la notion de passion, ont démontré l'importance de deux déterminants individuels pour le développement de la passion, soit la valorisation de l'activité et l'intériorisation de l'activité dans le soi (Vallerand et al. 2003). De plus, Vallerand et al. (2003) proposent que deux types distincts de passion se développent à la suite du type de processus d'intériorisation qui s'effectue. Le premier type, la passion obsessionnelle, découle d'une intériorisation contrôlée du travail d'un individu dans son identité (Sheldon & Kasser, 1995). Une telle intériorisation provient, de prime abord, de pressions externes (par exemple, de la part de la famille ou de son entourage) qui, avec le temps, ont été intériorisées parce qu'une certaine contingence a été attribuée au travail de l'individu, tels des sentiments d'acceptation sociale ou d'estime de soi (par exemple, ma famille ou mon entourage m'aimera et sera fière de moi si je deviens médecin). Ainsi, bien que des individus aiment et même adorent leur travail, ils se sentent poussés à s'y engager en raison de ces contingences internes qui viennent les contrôler. Parce que le fait de s'engager dans le travail n'est plus contrôlé par l'individu, cela peut éventuellement prendre une importance disproportionnée dans son identité et entrer en conflit avec d'autres aspects de l'individu ou d'autres sphères d'activité.

Par exemple, le gestionnaire pris d'une passion obsessionnelle pour le travail peut, de façon régulière, passer la soirée au bureau afin de préparer la journée suivante, entrer dans les détails de certains rapports et ainsi négliger sa famille, ses amis ou sa vie sociale. En outre, on s'attend à ce qu'un individu avec une passion obsessionnelle aime tellement l'activité passionnante, qu'il ne puisse contrôler son désir de faire l'activité. Ainsi, la passion obsessionnelle engendre une obligation interne de s'engager dans l'activité passionnée, c'est-à-dire son travail, menant à une forme d'engagement dans la tâche plus rigide et conflictuelle (Vallerand et al., 2003). Un tel engagement sous pression devrait empêcher l'individu de se concentrer pleinement sur sa tâche et pourrait altérer l'expérience d'affects positifs, ou même faciliter l'apparition d'affects négatifs lorsqu'il s'engage dans sa tâche (Vallerand et al., 2003; Mageau, Vallerand, Rousseau, Ratelle, & Provencher, 2005). De plus, parce que cette pulsion interne incontrôlable inhérente à la passion obsessionnelle conduit la personne à se lancer dans son travail même lorsqu'elle ne devrait pas (e.g. durant la fin de semaine ou si elle est malade), elle pourrait ressentir des émotions négatives une fois son travail terminé (e.g. culpabilité d'avoir travaillé alors qu'elle devait passer du temps avec sa famille ou son conjoint/sa conjointe). Dans le même ordre d'idées, cette pulsion interne à se lancer dans son travail fait en sorte qu'il est très difficile pour l'individu de se libérer complètement de ses pensées à propos du travail. Ainsi, il éprouvera des sentiments négatifs de dépendance et de rumination psychologiques lorsqu'on l'empêchera de s'engager dans son travail (Ratelle et al., 2004). Finalement, en raison de sa nature contrôlée, on s'attend à ce que la passion obsessionnelle conduise à une forme rigide de persévérance (Vallerand et al., 2003). Une telle persévérance est dite rigide parce qu'elle ne survient pas uniquement en l'absence d'émotions positives, mais même en dépit d'importants problèmes personnels vécus dans les relations ou dans d'autres sphères de la vie personnelle de l'individu.

En revanche, la passion harmonieuse est le résultat d'une intériorisation autonome de l'activité dans l'identité de l'individu. Une intériorisation autonome survient lorsque des individus décident librement que l'activité (i.e. leur travail) est importante pour eux sans qu'aucune contingence ne s'y rattache (Sheldon & Kasser, 1995). Afin de favoriser une telle intériorisation, certaines études effectuées auprès de jeunes enfants suggèrent que le parent doit procurer des choix, offrir un justificatif des règles en vigueur et utiliser un langage non-contrôlant (Koestner, Ryan, Bernieri, & Holt, 1984). Un gestionnaire adoptant ce type de comportement peut ainsi favoriser le développement d'une passion harmonieuse (Lemieux, 2006). Ce type d'intériorisation produit une force motivationnelle à s'investir de son plein gré dans l'activité et engendre un sentiment de volition et d'approbation personnelle quant au fait de poursuivre son travail. L'individu peut contrôler son désir de faire l'activité passionnante, il choisit librement de s'engager dans l'activité. Avec ce type de passion, le travail est important mais pas de façon oppressante. L'activité est alors en harmonie avec d'autres aspects de l'identité de l'individu et il y a peu de conflits entre le travail et les autres sphères d'activité (Séguin-Lévesque, et al., 2003). Ainsi, le gestionnaire harmonieux mettra de côté son travail pour reconduire son fils à l'arène et assister à sa partie de hockey. Ce travailleur poursuivra ses tâches plus tard dans la soirée ou les remettra au lendemain matin.

La passion harmonieuse entraînera des affects positifs plus profonds et moins d'affects négatifs que la passion obsessionnelle (Vallerand et al., 2003; Vallerand & Houliort, 2003). Ceci est dû au fait que l'intériorisation autonome de son travail conduit l'individu à s'investir dans sa tâche de manière plus flexible et donc de ressentir cet engagement plus pleinement

(Vallerand et al., 2003). Une forme flexible d'investissement dans la tâche devrait favoriser une meilleure concentration ainsi que l'expérience d'affects positifs, d'absorption de l'esprit et de «*flow*» lorsque l'individu est à l'œuvre (Csikszentmihalyi, 1990). De plus, parce que la passion harmonieuse aide au contrôle des activités de travail, elle devrait contribuer au fait de ressentir des affects positifs et minimiser le fait d'éprouver des affects négatifs *après* s'être lancé dans le travail. Elle pourrait même favoriser les affects positifs lorsque l'individu est empêché de s'investir dans l'activité parce qu'il se sent libre de s'engager complètement dans d'autres activités (Vallerand et al., 2003; Ratelle et al., 2004). Finalement, un tel contrôle de son travail devrait conduire la personne à persévérer dans l'activité uniquement si elle s'attend à des gains positifs. Si les conditions deviennent négatives ou aversives pour l'individu, l'engagement comportemental devrait cesser (Vallerand et al., 2003). Ainsi, un travailleur animé d'une passion harmonieuse pourrait faire preuve de ténacité envers son travail, mais non pas d'obsession. Si les conditions au travail deviennent négatives, un tel travailleur devrait vraisemblablement chercher un environnement de travail plus sain.

Les travaux sur diverses activités non liées au travail ont confirmé certains éléments du modèle dualiste de la passion. Par exemple, dans l'étude de Vallerand et al. (2003, étude 1), les résultats des analyses factorielles exploratoire et confirmatoire ont corroboré la validité et la fidélité de l'Échelle de passion à deux facteurs. Les deux types de passion ont été corrélés pareillement et positivement avec les mesures d'appréciation de l'activité et de perception de la tâche comme étant une activité passionnante. De même, les deux types de passion ont été positivement corrélés avec une mesure d'inclusion de l'activité dans le soi (e.g. Aron, Aron, & Smollan, 1992), alors que seule la passion obsessionnelle a été associée à la mesure de conflit avec les autres sphères d'activités. Les auteurs ont établi une relation positive entre la passion harmonieuse et les mesures de «*flow*» (ce sentiment que la personne est absorbée dans l'activité; voir Csikszentmihalyi, 1990; Jackson & Marsh, 1996) et d'affect positif ressenti au cours de l'engagement dans la tâche, tandis que la passion obsessionnelle a été positivement corrélée avec des affects et des cognitions négatifs (par ex. la honte et la rumination, respectivement) après investissement dans l'activité et empêchement de s'impliquer complètement dans celle-ci. Finalement, ces auteurs ont démontré que comparativement à la passion harmonieuse, la passion obsessionnelle envers un sport (par ex. le vélo) menait à une rigidité malsaine, soit dans ce cas-ci, de persévérer à faire du vélo dans des conditions dangereuses.

D'autres chercheurs (Ratelle et al., 2004; Mageau et al., 2005) ont étudié la passion envers le jeu pathologique. Ces derniers ont trouvé que seule la passion obsessionnelle prédisait la rumination cognitive, les sentiments de culpabilité, l'anxiété et le jeu pathologique. La passion harmonieuse pour ces mêmes activités n'était pas reliée à ces variables. De plus, la passion obsessionnelle était négativement reliée à divers états affectifs positifs (vitalité, concentration et émotions positives). Quant à la passion harmonieuse, seule une corrélation négative avec le niveau de concentration de l'individu a été trouvée.

Dans une autre étude portant sur la passion envers l'Internet, Séguin-Lévesque et al., (2003) ont trouvé que la passion obsessionnelle envers l'usage d'Internet menait à des conflits

au sein des relations interpersonnelles alors que la passion harmonieuse n'avait pas de telles conséquences.

Les recherches précédentes ont été réalisées au sein de différents contextes : le sport, Internet et les jeux de hasard. Ces études ont permis d'identifier différentes conséquences affectives et cognitives reliées à la passion harmonieuse et obsessive : la passion harmonieuse menant généralement à une adhésion plus saine envers l'activité passionnante que la passion obsessive. Il demeure à savoir si le concept de passion, tel que développé par Vallerand et al. (2003; Vallerand & Houliort, 2003) s'applique également au milieu de travail. Une série d'études (Houliort, Vallerand & Koestner, 2006) a donc étudié la passion en milieu de travail et ses conséquences sur l'ajustement psychologique des travailleurs. Ces études furent réalisées auprès de diverses entreprises Montréalaises et près de 200 travailleurs et travailleuses. Les participants occupaient différents types d'emplois : secrétaires, avocats, enseignants au niveau collégial et universitaire, techniciens en informatique, commis de banque et gestionnaires.

LA PASSION ENVERS LE TRAVAIL ET L'AJUSTEMENT PSYCHOLOGIQUE

Un premier résultat d'intérêt est l'impact de la passion sur l'ajustement psychologique des travailleurs dans leur emploi et dans leur vie en général. Les résultats obtenus viennent étayer le Modèle dualiste de la passion en ce sens que la passion harmonieuse pour un travail suit un patron de résultats adaptatif avec l'adaptation psychologique tandis que la passion obsessive pour un travail a présenté un patron de relations plus inadapté (Vallerand et al., 2003; Vallerand & Houliort, 2003; Mageau et al., 2005). Il apparaît donc que le fait d'avoir une passion harmonieuse pour le travail rend un individu capable de ressentir un sentiment de vitalité avec une absence de dépression et d'anxiété (Vallerand & Houliort, 2003). Tel n'est pas le cas de la passion obsessive. Les employés vivant une passion obsessive pour leur travail rapportait avoir un ajustement psychologique moins élevé dans leur vie au travail, ce qui contribue à un niveau beaucoup plus élevé d'anxiété que les passionnés harmonieux, et ce en dehors de leur travail (Vallerand & Houliort 2003). Bien que les résultats présents ne permettent pas d'identifier avec précision les causes de ce niveau accru d'anxiété, nous avançons dans la section suivante certaines explications, basées sur les résultats d'études précédentes.

Le passionné obsessif ne contrôle pas son désir de s'engager dans son activité passionnante. C'est plus fort que lui, il doit la faire. L'investissement en termes de temps et d'énergie à l'égard de l'activité passionnante est élevé : une qualité fortement recherché par tous les employeurs. Toutefois, lorsque l'investissement est issu d'une pulsion incontrôlable, comme c'est le cas pour la passion obsessive, l'individu risque de se surinvestir et de se consacrer uniquement à son travail, mettant ainsi de côté les autres sphères de sa vie. Un tel surinvestissement peut mener à des troubles psychologiques, des problèmes physiques et des conflits interpersonnels, par exemple. L'employé avec une passion harmonieuse s'investira probablement tout autant dans son travail. Toutefois, il sera

capable de contrôler son désir de faire son travail de façon à ne pas trop empiéter sur ses autres activités. Par exemple, l'employé avec une passion harmonieuse fera des heures supplémentaires, mais il choisira du moment pour les faire afin de ne pas créer de conflit avec les autres sphères de sa vie. L'employé avec une passion obsessionnelle n'a pas assez de contrôle sur son désir éprouvé envers l'activité pour faire ce choix. Ce manque de contrôle peut être en partie responsable du niveau d'ajustement psychologique moins élevé rapporté par les travailleurs vivant une passion obsessionnelle envers leur emploi.

De plus, lorsque les passionnés obsessionnels ne peuvent pratiquer leur activité passionnante (dans ce cas-ci le travail), il a été démontré que ces derniers rapportaient davantage d'affect négatif que les passionnés harmonieux (Vallerand et al., 2003). Les études antérieures ont également démontré que les gens passionnés de façon obsessionnelle ont davantage tendance à ressasser leurs expériences en lien avec l'activité passionnante, vivre de la culpabilité et vivre des conflits au sein des autres sphères de leur vie. Il est donc envisageable que les employés passionnés de façon obsessionnelle par leur travail soient en proie à des symptômes d'anxiété plus intenses que les passionnés harmonieux qui eux, ne rapportent pas vivre d'expériences similaires.

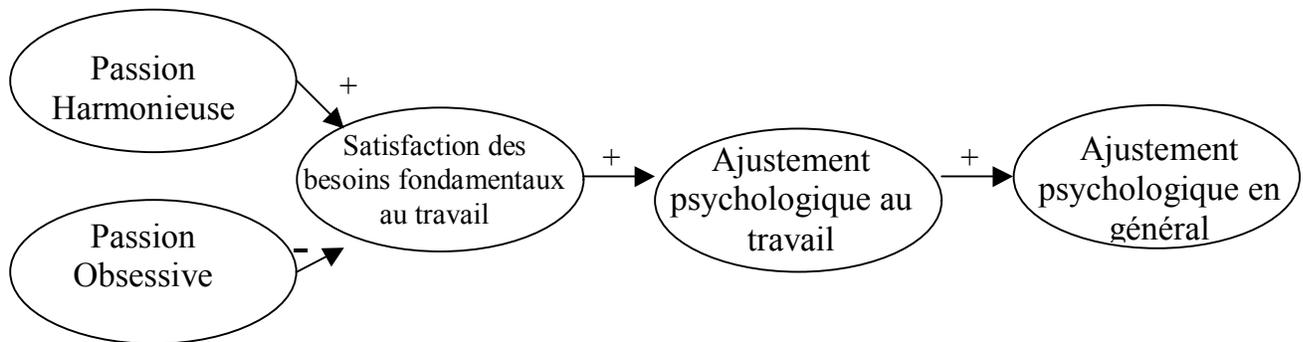
Ces résultats concordent avec des travaux antérieurs sur la passion où la passion harmonieuse était liée à des affects positifs et la passion obsessionnelle à des affects négatifs (Vallerand et al., 2003, études 1, 2, Ratelle et al., 2004; Mageau et al., 2005). Le tout suggérant que la passion telle que conceptualisée par Vallerand et al. (2003; Vallerand & Houliort, 2003) peut très bien s'appliquer aux activités professionnelles.

LE RÔLE DE LA SATISFACTION DES BESOINS INTRINSÈQUES

Depuis plus de vingt ans, SDT (Deci & Ryan, 1985,2000) nous propose l'existence, de trois besoins psychologiques fondamentaux chez l'être humain, soit le besoin d'autonomie (besoin de sentir que nos actions et nos comportements sont choisis de plein gré) le besoin de compétence (besoin de sentir que nos actions ont un impact sur notre environnement) et le besoin d'affiliation sociale (besoin de se sentir apprécié et aimé des autres). La satisfaction de ces besoins est essentielle au bien-être et au développement humain. Il a été démontré que le fait de combler ces besoins débouche sur une motivation intrinsèque envers la tâche et une bonne adaptation psychologique au travail (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov & Karnazheva, 2001). De plus, d'autres chercheurs ont trouvé que la perception d'autonomie au travail favorise l'acceptation de changement organisationnel (Gagné, Koestner, & Zuckerman, 2000). Un grand nombre de recherches ont soutenu cette position (Baard, Deci & Ryan, 2004; Houliort, Koestner, Joussemet, Nantel-Vivier & Lokes, 2002) en montrant que, lorsque nos besoins fondamentaux sont satisfaits, nous présentons un degré plus élevé d'affect positif et de vitalité comparé à des individus dont les besoins sont inassouvis. Cet ensemble de résultats suggère fortement que certains environnements accroîtront notre bien-être alors que d'autres non. Dans la même veine, il est possible de postuler que le patron de résultats adaptatifs obtenu découlant de la passion harmonieuse est en partie dû au fait que ce type de passion permet à l'individu de combler

ses besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. À l'inverse, une passion obsessionnelle minerait la satisfaction de ces besoins ce qui explique le patron de résultats moins adaptatif. En fait, les besoins de ces derniers ne seront pas réprimés complètement mais ils ne seront pas davantage considérés. Par conséquent, la PO au travail n'entraînera pas tous les bénéfices découlant de la satisfaction des besoins intrinsèques alors que son pendant harmonieux y parviendra. Le modèle théorique de la passion envers le travail révèle exactement ce phénomène (voir Figure 1).

Figure 1



Ainsi, avoir une passion harmonieuse pour le travail permet davantage de faire des choix. En effet, la passion harmonieuse étant moins rigide que la passion obsessionnelle, elle permet à l'individu de décider, à l'intérieur des paramètres de son organisation, s'il, par exemple, s'investira dans son travail toute la fin de semaine. Si la personne opte pour cette option, elle se sentira libre de le faire. L'individu vivant une passion obsessionnelle, quant à lui, se sentira obligé de travailler, comme si une force interne le poussait à le faire et qu'il ne peut s'empêcher de le faire. Dans la même veine, ce dernier ne pourra satisfaire entièrement son besoin d'affiliation sociale. En effet, les études passées (Séguin-Lévesque, et al., 2003) ont révélé que la passion obsessionnelle était reliée à la présence de conflits entre différentes sphères de notre vie, entre autres au sein de la relation de couple. Ainsi, être passionné de façon obsessionnelle brime la satisfaction du besoin d'affiliation sociale de par les conflits qu'elle cause au sein de notre famille, couple, nos amis et nos collègues de travail. Il est facile de s'imaginer les conflits encourus lorsque le travail empiète continuellement sur les repas de famille, les sorties entre amis ou les dîners avec les collègues du bureau.

Finalement, l'impact de la passion sur le sentiment de compétence est plus difficile à concevoir. Toutefois, il est possible qu'une persistance rigide, telle que vécue dans une passion obsessionnelle, mène à des résultats moins optimaux qu'une approche plus flexible, où les ajustements sont présents comme il est possible d'avoir en vivant une passion harmonieuse. En effet, persister dans une direction qui mène à un cul-de-sac n'est pas très productif. Tout comme persister au travail en étant malade physiquement ou en souffrant psychologiquement peut mener à une baisse de la performance individuelle ou organisationnelle.

IMPLICATIONS POUR LES TRAVAILLEURS ET LES ORGANISATIONS

Les résultats du présent ensemble d'études ont étayé l'applicabilité du concept de passion au travail et entraînent plusieurs implications importantes pour les travailleurs. Considérant l'intérêt croissant pour le bien-être des travailleurs ainsi que l'influence naissante du mouvement de psychologie positive au travail, il est tentant de promouvoir le développement de la passion chez les employés au sein des organisations. Toutefois, en se basant sur les résultats actuels, les gestionnaires et les organisations devraient être prudents. Il apparaît que la PH et la PO se sont pas aussi bénéfiques l'une que l'autre. La recherche future devrait se pencher sur les déterminants de la PH et de la PO afin que les organisations puissent fournir aux travailleurs les conditions nécessaires et appropriées pour qu'ils développent une PH pour leur travail et ainsi qu'ils transforment leur travail en un moyen d'épanouissement.

Des recherches antérieures (Vallerand et al., 2003) ont montré que la PH et la PO mènent à la persévérance lorsque l'engagement dans l'activité aboutit à un résultat positif. Toutefois, des différences significatives apparaissent entre les deux types de passion lorsque l'engagement dans l'activité entraîne des conséquences négatives. Les individus aux prises avec une PO poursuivront leur activité passionnante même si le fait de se lancer dans celle-ci ne leur est plus bénéfique. Vallerand et coll. (2003) avancent que les gens démontrant une PO ne peuvent s'empêcher de s'engager dans leur activité passionnante, peu importe à quel point l'impact sera préjudiciable, donnant par conséquent tout son sens à la racine étymologique du mot passion. D'un autre côté, il semble que les gens démontrant une PH sont capables d'utiliser leur jugement et de décider d'arrêter de poursuivre l'activité lorsqu'elle ne leur apporte plus rien de positif. Ces résultats pourraient aider à comprendre pourquoi certains travailleurs font montre d'une persévérance non productive dans leur travail. En effet, la PO faisant en sorte que l'activité est intériorisée de façon contrôlée, on pourrait proposer que l'estime de soi des travailleurs démontrant une PO envers leur travail est contingente à leur réussite au travail; en d'autres mots, leur valeur personnelle n'est évaluée qu'à la lumière de leur réussite professionnelle. Lorsque la valeur personnelle n'est basée que sur une seule activité, l'individu poursuivra certainement cette dernière jusqu'à ce qu'il réussisse, même si le fait de s'y engager n'est plus bénéfique.

Les gestionnaires doivent éprouver de la curiosité par rapport à l'impact de la passion sur le rendement au travail. Quoique nous pouvions émettre l'hypothèse comme quoi la persévérance au travail devrait aboutir à un rendement plus élevé et, ainsi, que les travailleurs démontrant une PO devraient avoir une meilleure évaluation de rendement au travail, une persévérance si rigide peut également conduire à des troubles psychologiques, tel que l'épuisement professionnel, des troubles d'anxiété ou de dépression sans compter qu'une telle persévérance pourrait également contribuer à de nombreux problèmes physiques (par ex. maux de dos, migraines, etc.). Davantage de recherche est nécessaire pour confirmer ces hypothèses.

ÉTUDES FUTURES

Plusieurs hypothèses demeurent présentes quant à la passion envers son emploi et ses conséquences sur les travailleurs. Par exemple, des recherches doivent être réalisées afin d'évaluer l'impact de la PO et PH sur la performance au travail, le présentéisme et l'absentéisme, la mobilisation et l'engagement envers son organisation. Ces questions sont toutes importantes et permettront de peaufiner nos connaissances sur la passion envers le travail et de vraiment différencier les deux types de passion. D'autre part, les études futures devront tenter d'identifier les déterminants de la passion envers le travail. Quel milieu organisationnel favorise le développement d'une PO ou PH? Quels comportements les gestionnaires peuvent émettre ou doivent éviter afin de favoriser la passion au travail? À cet effet, deux études sont en cours afin de déterminer les caractéristiques des gestionnaires facilitant le développement d'une passion harmonieuse au travail chez les employés. Enfin, il serait souhaitable d'étudier la passion chez des groupes de travailleurs spécifiques. Par exemple, chez les expatriés, les travailleurs occupant des emplois atypiques ou les gestionnaires. Bien que certaines pistes soient déjà identifiables et que plusieurs études soient en cours, de nombreuses questions demeurent sans réponse.

CONCLUSION

Dans cet article nous avons proposé une nouvelle conceptualisation de la passion et l'avons appliqué dans le monde du travail. Les passionnés, obsessifs et harmonieux, ont une forte inclination pour leur travail, ils aiment leur travail, ce dernier est important à leurs yeux et ils y investissent beaucoup de temps et d'énergie. Toutefois, ces deux types de passion ne mènent pas au même patron de résultats. La passion harmonieuse envers le travail prédit la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux de l'individu ainsi qu'un bon ajustement psychologique au travail et dans la vie en général. De l'autre côté, la passion obsessive ne prédit pas la satisfaction des besoins fondamentaux et mène à un mauvais ajustement psychologique dans la vie en général.

Le travail est une activité centrale dans notre vie. Être heureux et s'actualiser dans son travail sont donc deux vœux légitimes. Est-ce en étant passionné envers son travail que ces vœux se réaliseront? Tout dépend du type de passion que l'on cultive pour notre emploi et de quelle côté de la médaille qui est privilégié.

REMERCIEMENTS

Le soutien de ce programme de recherche a été possible grâce à une bourse du FQRSC octroyée au premier auteur et des subventions du FCAR et du CRSH octroyées au deuxième auteur. Nous tenons à remercier Madame Martine Desroches pour son minutieux travail de traduction. Les correspondances concernant cet article devrait être envoyée à Nathalie Houlfort, Ph.D., École nationale d'administration publique, 4750, avenue Henri-Julien, Montréal (QC), Canada, H2T 3E5. Le courrier électronique peut être envoyé à nathalie.houlfort@enap.ca.

BIBLIOGRAPHIE

- ARON, A., ARON, E. N., & SMOLLAN, D. 1992. "Inclusion of other in the self scale and the structure of interpersonal closeness", *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 596-612.
- BAARD, P. P., DECI, E. L., RYAN, R. M. 2004. "Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings ", *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- BAUM, J.R., LOCKE, E.A., & SMITH, K.G. 2001. " A multidimensional model of venture growth ", *Academy of Management Journal*, 44, 292-303.
- BAUM, J.R., & LOCKE, E.A. 2004. " The relationship of entrepreneurial traits, skill and motivation to subsequent venture growth ", *Journal of Applied Psychology*, 89, 587-598.
- BONEBRIGHT, C.A., CLAY, D.L., ANKENMANN, R.D. 2000. " The relationship of workaholism with work-life conflict, life satisfaction, and purpose in life ", *Journal of Counseling Psychology*, 47, 469-477.
- BOYATZIS, R., MCKEE, A., & GOLEMAN, D. 2002. " Reawakening your passion for work ", *Harvard Business Review*, 80, 86-94.
- CSIKSZENMIHALYI, M. 1990. *Flow: the psychology of optimal experience*, New York, Harper and Row.
- DECI, E. L., & RYAN, R. M. 2000. " The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior ", *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- DECI, E. L., & RYAN, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum.
- DECI, E. L., RYAN, R. M., GAGNÉ, M., LEONE, D. R., USUNOV, J., & KORNAZHEVA, B. P. 2001. " Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country ", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.
- GAGNÉ, M., KOESTNER, R., & ZUCKERMAN, M. 2000. " Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination ", *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1843-1852.
- GLASSER, W. 1976. *Positive addiction*, New York, Harper & Row.
- HOULFORT, N., KOESTNER, R., JOUSSEMET, M., NANTEL-VIVIER, A., & LEKES, N. 2002. " The impact of performance-contingent rewards on perceived autonomy and competence ", *Motivation and Emotion*, 26, 279-295.
- HOULFORT, N., VALLERAND, R.J., & KOESTNER, R. 2006. " Passion for work: Its role in psychological adjustment », *Manuscript soumis pour publication*.
- JACKSON, S.A., & MARSH, H.W. 1996. " Development and validation of a scale to measure optimal experience: The Flow Scale ", *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 18, 17-35.
- KANUNGO, R. N. & MISRA, S. 1988. " The bases of involvement in work and family contexts ", *International Journal of Psychology*, 23, 267-282.
- KOESTNER, R., RYAN, R. M., BERNIERI, F., & HOLT, K. 1984. " Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling versus informational styles on intrinsic motivation and creativity ", *Journal of Personality*, 52, 233-248.
- LEMIEUX, S. 2006. « Stimuler la passion au travail est tout un art », *Les Affaires*, 25 novembre.

- MACHLOWITZ, M.M. 1976. " Working the 100-hour week – and loving it ", *The New York Times*, 3 octobre.
- MAGEAU, G.A., VALLERAND, R.J., ROUSSEAU, F.L., RATELLE, C.F., & PROVENCHER, P.J. 2005. " Passion and Gambling: Investigating the Divergent Affective and Cognitive Consequences of Gambling ", *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 100-118
- MEYER, J.P., & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and applications*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- MORIN, Estelle M 2001. "Os sentidos do trabalho " (Les sens du travail), *Revista de Administração de Empresas - Fundação Getúlio Vargas-SP*, 41, 8-19
- MORIN, Estelle M. 1995. " Organizational effectiveness and the meaning of work ", chapitre 1, in Thierry C. Pauchant et coll., *In Search of Meaning. Managing for the Health of our Organizations, our Communities, and the Natural World*, Jossey-Bass, San Francisco (USA), 29-64
- RATELLE, C.F., VALLERAND, R.J., MAGEAU, G.A., ROUSSEAU, F.L., & PROVENCHER, P. 2004. " When passion leads to problematic outcomes: A look at gambling ", *Journal of Gambling Studies*, 20, 105-119.
- RYAN, R. M., MIMS, V., & KOESTNER, R. 1983. " Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory ". *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 736-750.
- SACHS, M.L. 1981. " Running addiction ". In M.H. Sacks & M.L. Sachs (Eds.), *Psychology of running* (pp. 116-126), Champaign, Il: Human Kinetics.
- SÉGUIN-LÉVESQUE, C., LALIBERTÉ, M.L., PELLETIER, L.G., VALLERAND, R.J., & BLANCHARD, C. 2003. " Harmonious and Obsessive passions for the Internet: Their associations with couples' relationships ", *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 197-221.
- SHELDON, K.M., & KASSER, T. 1995. " Coherence and congruence: Two aspects of personality integration ", *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 531-543.
- SPENCE, J.T., & ROBBINS, A.S. 1992. "Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results », *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178.
- VALLERAND, R.J., BLANCHARD, C., MAGEAU, G.A., KOESTNER, R., RATELLE, C., LÉONARD, M., GAGNÉ, M., & MARSELAIS, J. 2003. « Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion », *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 756-767.
- VALLERAND, R.J., & HOULFORT, N. 2003. " Passion at work: Toward a new conceptualization ", in S.W. Gilliland, D.D. Steiner, & Skarlicki, D.P. (eds.) *Emerging perspective on values in organizations*, Information Age Publishing, Connecticut (USA), pp. 175-204.