

Université de Abderrahmane- Mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales



Thème :

**Effets des besoins d'autodétermination sur
l'ajustement des salariés au travail**

Etude réalisée au prés des salariés de RTC de Bejaia

Mémoire de fin de cycle en psychologie du travail et des organisations. En vue de
l'obtention d'un diplôme de Master.

Réalisé par :

- AMEZA Taous
- HABIB Fouzia

Encadré par :

Dr. HOCINI. Amar

Année universitaire : 2017-2018

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.

*Et avec un grand respect et gratitude que nous tenons à remercier notre encadreur **Docteur HOCINI Amar** notre responsable de formation, pour avoir accepté de diriger ce travail et nous avoir suivi, soutenu et encourager tout au long de cette recherche. Par ailleurs, ce mémoire n'aurait jamais existé sans sa présence.*

Nous tenons également à remercier les membres du jury qui nous ont fait l'honneur d'accepter d'examiner et évaluer ce travail. Et merci aux enseignants qui nous ont enseignaient tout au long de notre parcours universitaire, et aux personnels administratif de la faculté des sciences humaines et sociales que j'ai eu l'occasion de côtoyer leur enseignements.

Il est aussi judicieux de présenter nos plus humbles remerciements à la Société RTC de Bejaia, qui permet aux étudiants (es) d'améliorer Leurs connaissances sur le terrain en leurs donnant accord pour des stages pratiques.

*Ainsi que, tout le personnel de cette entreprise. Particulièrement, **Madamme madi** qui est notre responsable de stage pour ses Suivis continus, son soutien, sa sympathie, ses conseils et toutes ses explications. Sans oublier **Mr LOUIBA. M** qui nous a fait découvrir La SONATRACH qui nous a aidé durant notre enquête sur le terrain. Et nous a accompagné lors de la distribution de notre questionnaire au seins des différents département.*

Dédicace

Sur une note plus personnelle, je veux souligner ma gratitude envers mes parents, qui croient en moi depuis toujours, qui m'ont poussée à me dépasser et qui m'ont encouragée dans tous mes projets. Merci de m'avoir transmis toutes ces belles valeurs et de m'avoir soutenue dans les beaux moments comme dans les plus difficiles. Merci de me donner des conseils éclairés dans mes nombreux moments d'hésitation. Je tiens également à remercier sincèrement tous les autres membres de ma famille.

Une pensée particulière à mon cher grand-père qui nous a quitté récemment, Tu as été à la fois mon muse à mes côtés, tu m'as fait rire, tu m'as raconté des histoires, tu m'as fait profiter de la vie, et je t'en remercie. , tu es mon histoire familiale, le bonheur de mon enfance. Tu es un trésor du passé qui éclaire mon présent. Sans toi mon enfance n'aurait pas été aussi douce.

Par ta façon d'être et ta façon de m'aimer tu m'as appris à respecter les autres merci pour tout grand-père que ta vie sois douce, que tes jours soient faits de lumière. Paix à ton âme.

Thileli, Radia, Baya , Karim et Fouzia pour tous les moments privilégiés en votre compagnie à l'université ou à l'extérieur de celle-ci. Et Je tiens également à exprimer ma gratitude envers mes amis qui m'ont apporté beaucoup de moments de bonheur, qui m'ont divertie et encouragés à continuer.

Taous

DEDICACES

En premier lieu, je remercie le bon dieu qui m'a donné la force, le courage et la foi pour accomplir ce mémoire , et ainsi aux êtres les plus chers aux monde : «mes Parents » pour tous les efforts et sacrifices qu'ils ont entrepris afin de me voir réussir..

*A mes chers frères mouhemed et sidali
A ma copine taous*

Je remercie particulièrement mes ami(e)s qui m'ont encouragée et soutenue

RADIA, BAYA ,thilili ,cher boubekour, avec qui j'ai partagé des bons moments, mes cher causines A tous sans exception

Je tien remercie à tous ceux qui ont contribue de pré ou de loin à l'élaboration de ce travail

FOUZIA

Résumé :

Cette présente étude à comme objectif de faire avancer les connaissances dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations notamment ce qui a trait à la motivation autodéterminée dans le contexte organisationnel. Pour cela, une synthèse des recherches sur la motivation et ses besoins fondamentaux sera est proposée.

Notre étude s'intéresse plus exactement à l'effet des besoins de l'autodétermination à savoir l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale sur l'ajustement des salariés dans le contexte de travail. En s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination (Deci, et Ryan 2000), notre recherche a permis de mettre en évidence un échantillon d'étude (n=88) appartenant à l'entreprise étatique Algérienne « RTC de Bejaia ».Après l'analyse et interprétation des résultats recueillis,ils font apparaître que les salariés caractérisés par des niveaux modérés à élevés de satisfaction des besoins de l'autodétermination soitconduisaient à un bon niveau d'efficacité, et implication affective au travail. Et par voie de conséquence, les salariés de la RTC de Bejaia se sentent mieux ajustés à leur travail et à leur organisation d'une façon générale. Concernant le stress perçu par les enquêtés, on a pu constater qu'il n'est pas due à la non satisfaction des besoins de l'autodétermination, mais il est du essentiellement aux facteurs personnels, aux conditions de travail, et les conditions hors travail soit les conditions de vie familiales qui rendent difficile la conciliation travail-famille.

Mots clés: *la motivation autodéterminée; les besoins de l'autodétermination; l'autonomie; la compétence; l'affiliation sociale; l'ajustement; l'efficacité professionnelle, le stress perçu ; l'implication affective.*

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicace

Résumé de l'étude

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Introduction

Partie théorique

Chapitre1 : le cadre général de la problématique :

• Préambule	05
1.1-Problématique et Les hypothèses.....	05
1.2-Hypothèses de recherche.....	09
1.3-Définition des concepts.....	09
1.4-L'objectif et l'importance de la recherche.....	09
1.5- Etudes antérieurs	15
1.5.1-Discussion des études antérieures.....	18
1.6- La place de la présente étude par rapport aux recherches antérieures.....	19
• Résumé du chapitre	21

Chapitre 2 : la motivation au travail :

• Préambule	23
2.1-Bref historique du concept motivation.....	23
2.2- les différentes définitions de la motivation au travail.....	25
2.3- Le dynamisme de la motivation.....	27
2.4-Les caractéristiques de la motivation.....	27
2.5- Les différentes théories de la motivation au travail.....	28
2.5.1-Les théories des besoins-mobiles-valeurs (les théories du contenu)	29
2.5.1.1-Satisfaire les besoins pour motiver	29
2.5.1.2-Rendre le travail plus intéressant pour motiver	31
2.5.1.3-Motiver à travers la justice perçue	33
2.6-La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination	36
2.6.1-Définition de la motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination	37
2.6.2- Le continuum d'autodétermination.....	38
2.6.3-Les facteurs qui affectent la motivation au travail.....	40
2.6.4-Les trois besoins psychologiques innés et universels	41
2.6.5-Les sources de satisfaction des trois besoins de l'autodétermination.....	43
2.6.6-Les effets de la théorie de l'autodétermination (TAD.....	49
• Résumé du chapitre	58

Chapitre 3 : l'ajustement au travail.

• Préambule	60
3.1- la performance au travail	60
3.1.1- la définition de la performance au travail	60
3.1.2- Les approches de la performance au travail.....	62

3.1.4- La mesure de la performance ou l'efficacité au travail	67
3.1.5- Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance au travail.....	69
3.1.6- Le lien entre la motivation et la motivation et la performance.....	70
3.1.7-Le lien entre la performance et l'équipe.....	72
3.2-Le stress au travail	75
3.2.1-Les approches de stress.....	76
3.2.2-Les modèles du stress.....	82
3.2.3-Les typologies de stress	85
3.2.4--Facteurs influençant le niveau de stress	88
3.3-L'implication au travail	89
3.3.1-Les tentatives de définitions de l'implication au travail.....	89
3.3.2-Les dimensions de l'implication organisationnelle	92
3.3.3-Proximité avec d'autres construits.....	95
• Résumé de chapitre	97

Partie pratique

Chapitre 4 : Le cadre méthodologique de la recherche et les étapes de l'enquête sur le terrain.

• Préambule	100
4.1- Le lieu d'enquête.....	100
4.2- La prés enquête	104
4.3- La méthode de recherche utilisée.....	105
4.4- La population et l'échantillon de la recherche.....	106
4.5- Les outils de mesure des concepts	112
4.6- La collecte des données	117

4.7- L'Analyse statistique des données.....	118
• Résumé du chapitre	119

Chapitre 5 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche

• Préambule	121
5.1- Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses de recherche.....	121
5.1.1- Analyse et interprétation des résultats relatifs à la première hypothèse.	121
5.1.2-Analyse et interprétation des résultats relatifs à la deuxième hypothèse.	125
5.1.3-Analyse et interprétation des résultats relatifs à la troisième hypothèse.	133
5.2- Synthèse des résultats de la recherche	136

-Conclusion

-Liste bibliographique.

-Annexes.

La liste des tableaux

N°	Les titres des tableaux	Page
01	la répartition de la population d'étude selon le genre	108
02	la répartition des enquêtés selon l'âge	109
03	la répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction	110
04	la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle	111
05	la répartition de l'échantillon d'étude selon le poste occupé	112
06	Les informations relatives au questionnaire	117
07	présentation des statistiques descriptives relatives aux besoins d'autodétermination et à l'efficacité professionnelle	121
08	Présentation des statistiques descriptives des moyennes et écart type des besoins TAD et l'efficacité professionnelle	121
09	présentation des statistiques descriptives relatives à l'effet des besoins de TAD sur le stress perçu	125
10	présentation des statistiques descriptives relatives aux moyennes et écart types des besoins de TAD et du stress perçu	125
11	Présentation des moyennes et écarts types relatifs aux items du stress perçu par les salariés	Voir annexe
11	présentation des statistiques descriptives relatives aux besoins de TAD et à l'implication affective	133
12	présentation des statistiques descriptives relatives moyenne et écart type des besoins de TAD et de l'implication affective.	133

Liste des figures

N°	Titre des figures	Pages
1	les types de motivation et de régulation selon la TAD tels que postulés par le continuum d'autodétermination	38
2	La repartions de la population d'étude selon le sexe	108
3	La repartions de la population d'étude selon L'âge	109
4	La repartions de la population d'étude selon le niveau d'instruction	110
5	La repartions de la population d'étude selon l'ancienneté professionnelle	111
6	La repartions de la population d'étude selon le poste occupe	112

Liste des abréviations :

Abbréviation	Signification
ADM	Administration
AP	Avantage Personnel
BTAD	Besoins de L'autodétermination
CFPA	Compagnie Française de Pétrole Algérie
DRGB	Direction régionale de Bejaia
GNL	Gaz naturel liquide
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
HEH	Houd El Hamra
HSE	Hygiène Sécurité et Environnement
MMEP	Model Motivationnel de Lépuisement Professionnel
MI	Motivation Intrinsèque
PME	Potentiel de motivation d'un emploi
RH	Ressources Humaines
SGA	Syndrome générale d'adaptation
SOPEG	Société pétrolière de gérance
SONATRACH	Société National de Transport et Commercialisation des hydrocarbures
SPSS	Statistique parkage for sociale sciences
SCC	Le Syndrome du Canal Carpien
TAD	Théorie d'autodétermination

TBF	Trois Besoin Fondamentaux
TMB	Transport le pétrole Brut
TMS	Troubles Musculo-squelettiques

Introduction

Introduction

La présente recherche suggère que la motivation au travail constitue une pratique de gestion peu coûteuse pouvant être mise à profit par les organisations désireuses de retenir et de soutenir leurs meilleurs talents. Pour cela, la motivation autodéterminée se situe au cœur de la présente recherche. Se concentrant sur trois besoins universels, elle compte expliquer comment la satisfaction de ces trois besoins soit l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale, agissent positivement sur l'efficacité professionnelle l'implication affective des salariés de RTC de Bejaia au travail et contribuent à réduire leur stress au travail. Cette recherche s'inscrit dans le courant de la psychologie du travail et des organisations, en tentant de cerner les manifestations positives et adaptatives d'ajustement humain au milieu professionnel. Elle s'inspire de la théorie de l'autodétermination Deci & Ryan, (2000), dans le but de préciser la satisfaction de ses besoins fondamentaux pouvant être mises en cause d'un ajustement optimal des employés à leur contexte. La préoccupation relative à la motivation autodéterminée de l'ensemble des participants à notre étude est de plus en plus importante. À cet égard, les besoins de l'autodétermination sont considérés comme ayant un impact important sur l'ajustement des salariés de RTC de Bejaia. Le but visé par notre étude est d'établir le lien entre la satisfaction de besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale d'une manière globale sur l'efficacité, le stress perçu, et l'implication affective des salariés de RTC de Bejaia.

Pour atteindre cet objectif, nous avons tout d'abord construit un cadre d'analyse dans lequel les «besoins de la TAD comme la variable indépendante », et « ajustement » au travail comme la variable dépendante.

Ce mémoire comporte cinq chapitres. Le premier décrit les enjeux rattachés à notre cadre générale de la problématique,

Le deuxième, présente une revue exhaustive de la littérature par rapport au cadre théorique privilégié, il définit le concept de motivation au travail. Il cerne précisément la motivation autodéterminée, plus exactement les besoins universels de l'autodétermination comme une variable indépendante à notre étude.

Le troisième chapitre, présente trois sections complémentaires couvrant la variable d'ajustement, à savoir l'efficacité professionnelle, le stress perçu et l'implication affective. En abordant les principaux points comme les différentes définitions, les approches, et les formes de chaque variable.

Alors que, le quatrième chapitre présente la méthodologie de recherche préconisée, il consiste à présenter le lieu d'enquête RTC de Bejaia, puis la méthode et les instruments utilisés pour la collecte des données, la population et l'échantillon sélectionnée pour notre étude, le cinquième chapitre met en exergue les principales analyses statistiques et l'interprétation de nos résultats, ainsi que la vérification des hypothèses pour arriver à les confirmer ou les infirmer. Enfin, on termine notre mémoire avec l'identification des limites et en proposant des pistes de recherche futures. Ainsi que les implications managériales de l'étude.

Partie théorique

Premier Chapitre

Le cadre general de la
problématique

- **Préambule :**

Dans cette partie du mémoire, les points suivants seront examinés: mise en contexte et problématique de recherche, les hypothèses de la recherche, définition des concepts, les objectifs et l'importance de la recherche, les études antérieures et leur discussion, et à la fin, la place de la présente étude par rapport aux recherches antérieures.

1.1-Problématique :

Comprendre la motivation au travail et analyser les conséquences plus ou moins favorables qui y sont associées, constituent une préoccupation majeure pour les chercheurs tant la motivation des employés est un élément essentiel à la réussite et au bon fonctionnement des entreprises (Blais, Brière, Lachance, Riddle et Vallerand, 1993 ; Thill, 1991). Au cours des vingt dernières années, de nombreuses études ont montré que la TAD (Deci et Ryan, 1985, 1991 ; Ryan et Deci, 2000) était particulièrement utile et intéressante pour analyser la motivation des individus dans de nombreux contextes tels que l'éducation, le sport, l'exercice physique, la politique ou les relations interpersonnelles (voir Deci et Ryan, 2008, pour une revue). Gagné et Deci (2005) ont également montré que ce paradigme théorique était en mesure d'expliquer les processus motivationnels dans les organisations. Néanmoins, en 2005, ces auteurs estimaient que des recherches additionnelles devaient être conduites afin de confirmer que la théorie de l'autodétermination était une approche théorique particulièrement à même d'expliquer la motivation au travail. Les recherches s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination dans le domaine du travail ont été très prolifiques depuis quelques années (*e.g.*, Dysvik et Kuvaas, 2008 ; Lam et Gurland, 2008 ; Millette et Gagné, 2008 ; Roca et Gagné, 2008 ; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte et Lens, 2008 ; Vansteenkiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, De Witte et Van der Broeck, 2007), et cette approche est à l'heure actuelle considérée comme étant un cadre théorique

majeur pour étudier et comprendre la motivation au travail (Meyer et Gagné, 2008 ; Van der Broeck, Vansteenkiste et De Witte, 2008).

La popularité croissante de l'autodétermination dans le monde du travail s'explique par le fait que, dans la conception théorique de Deci et Ryan (2000), la motivation est un concept multidimensionnel. Premièrement, ces auteurs considèrent qu'il ne faut pas uniquement se limiter à l'intensité de la motivation pour comprendre les comportements manifestés au travail. Deuxièmement, ils estiment que la dichotomie entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque proposée dans les études antérieures (*e.g.*, Deci, 1971 ; Lepper, Greene et Nisbett, 1973) est trop restrictive. Deci et Ryan (1985) ont ainsi proposé un cadre théorique dans lequel la motivation des individus peut prendre différentes formes. Cette approche multidimensionnelle de la motivation est particulièrement importante et intéressante dans la mesure où elle permet d'expliquer de nombreux comportements individuels dans le domaine du travail (Gagné et Deci, 2005).

En s'appuyant sur ce paradigme théorique, des études récentes dans le contexte de la motivation au travail ont également montré qu'il était intéressant d'identifier la satisfaction des trois besoins d'autodétermination, d'une manière complémentaire chez un même individu afin d'analyser l'influence de la motivation sur la performance, le stress perçu, et l'implication affective au travail. Cette approche intra-individuelle permet d'analyser précisément la motivation des salariés en identifiant clairement les différentes formes de motivation qui les caractérisent. Cependant, peu d'études (*e.g.*, Muñoz-Doyague, González-Álvarez et Nieto, 2008) se sont appuyées sur cette méthode pour analyser la motivation des individus dans le domaine du travail.

Trois besoins psychologiques et universels seraient liés au comportement intrinsèquement motivé (ou plus largement au comportement autodéterminé). Il s'agit des besoins de compétence, d'autonomie et d'affiliation (ou proximité sociale). Le besoin de compétence renvoie au désir chez les individus d'agir

efficacement sur le milieu et de contrôler les éléments qui conduisent à la réussite d'une tâche. Le besoin d'autonomie est directement lié au désir de se sentir à l'origine de ses propres comportements.

Le besoin d'affiliation enfin se réfère au sentiment de «connexion sociale» perçu par l'individu. Ce besoin ne renvoie pas cependant à une démarche utilitaire (arriver à des fins grâce au groupe), mais à simplement se percevoir comme appartenant à une communauté. La satisfaction de ces trois besoins possède des conséquences sur le développement de la motivation autodéterminée. Si des événements extérieurs viennent contrarier la satisfaction de ces besoins alors la motivation autodéterminée diminuera pour laisser place à des formes de motivations non autodéterminées. Ces besoins sont par ailleurs considérés comme des médiateurs entre l'environnement social et la motivation des individus. C'est-à-dire que l'environnement social n'aurait pas en tant que tel un impact direct sur la motivation, mais s'effectuerait par l'intermédiaire de ces trois besoins psychologiques considérés rappelons-le comme universels.

Notre présente recherche a donc un double objectif : Le premier est d'identifier et de mesurer le degré de la motivation autodéterminée des salariés d'une entreprise étatique « RTC de Bejaia », en considérant la satisfaction des trois besoins proposées par l'autodétermination, à savoir tels que, l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale au travail (Deci et Ryan, 1985). Le second est d'analyser l'influence de la satisfaction de ces trois besoins sur trois variables essentielles de l'ajustement au travail: le stress perçu, la performance et l'implication organisationnelle.

L'objectif de cette recherche était de montrer que le stress perçu, la performance et l'implication organisationnelle des individus pouvaient varier en fonction des différences individuelles des salariés au travail, quand à la satisfaction des besoins de l'autodétermination. Des études antérieures dans les domaines du sport (*e.g.*, Ullrich-French et Smith, 2006) et de l'éducation (*e.g.*, Baker, 2004) ont montré que plus les étudiants étaient intrinsèquement motivés, moins ils

percevaient de stress, alors que l'amotivation était associée à des niveaux élevés de stress perçu. Des recherches ont également mis en évidence des relations positives entre la motivation intrinsèque et la performance au travail (*e.g.*, Kuvaas, 2006a, 2006b), et d'autres ont montré que la motivation autodéterminée était positivement reliée à l'implication affective (*e.g.*, Ganesan et Weitz, 1996 ; Karatepe et Uludag, 2007). Pour que le salarié soit performant, impliqué au travail, et moins stressé, il devrait être motivé. Il doit agir en déployant les efforts qui permettent d'accomplir efficacement un travail. La satisfaction des besoins de l'autodétermination est un déterminant essentiel de la motivation.

A fin de parvenir à mener notre enquête de terrain en vue de comprendre et d'analyser « **l'effet des besoins d'autodétermination sur l'ajustement des salariés au travail** », nous avons posé la question de départ suivante :

La satisfaction des besoins d'autodétermination contribuent-ils à l'ajustement des salariés de la « RTC de Bejaia » au travail ?

Autrement dit :

Q1-La satisfaction des besoins de l'autodétermination contribuent-ils à l'efficacité professionnelle des salariés de la « RTC de Bejaia » ?

Q2-La satisfaction des besoins de l'autodétermination contribuent-ils à la réduction du stress perçu au travail par les salariés de la « RTC de Bejaia » ?

Q3-La satisfaction des besoins de l'autodétermination favorisent-ils l'implication affective des salariés de la « RTC de Bejaia » vis-à-vis de leur entreprise ?

1.2-Les hypothèses :

D'après Madeleine Grawitz, L'hypothèse, « est une réponse provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs variables ».

Cette recherche va nous permettre de vérifier ces hypothèses et de voir aussi en se référant aux salariés Algériens, plus exactement aux salariés de l'entreprise RTC de Bejaia :

H₁- Plus le degré de la satisfaction des besoins de l'autodétermination est supérieur, plus le niveau de l'efficacité professionnelle des salariés de la « RTC de Bejaia » se trouve élevé.

H₂. Plus le degré de la satisfaction des besoins de l'autodétermination est supérieur, plus le niveau du stress perçu par les salariés de la « RTC de Bejaia » se trouve réduit.

H₃. Plus le degré de la satisfaction des besoins de l'autodétermination est supérieur, plus le niveau de l'implication affective des salariés de « la RTC de Bejaia » vis-à-vis de leur entreprise est élevé.

1.3-Définitions des concepts :

Dans le but de clarifier nos concepts clés utilisés dans notre présente Étude nous avons opté pour les définitions suivantes :

1.3.1-Motivation:

Terme générique dérivé du latin *motivus* (déclenchant un mouvement) et désignant des processus qui confèrent au comportement une intensité, une direction déterminée et une force de déroulement, et qui émergent comme phases saillantes de l'activité individuelle. Au sens large, le construit de motivation sert à expliquer pourquoi et comment le comportement, dans des situations spécifiques, s'oriente vers certains buts et est guidé en direction de leur réalisation. (Fröhlich, 1997, p. 262).

Définition opérationnelle : Selon la présente recherche, la motivation humaine est basée sur un ensemble de besoins psychologiques innés : autonomie, compétence et appartenance. En effet, le concept de besoins spécifie le contenu

de la motivation ainsi que le processus de la poursuite des buts. Les besoins psychologiques relient la motivation et le comportement à la performance, au développement et à la santé psychologique.

1.3.2- besoin d'autonomie :

Par opposition à hétéronomie, désigne le processus par lequel un homme, ou un groupe d'hommes, acquiert ou détermine de lui-même ses propres règles de conduite. La capacité d'autonomie résulte de l'intériorisation de règles et de valeurs. Consécutive à un processus de négociation personnelle avec les divers systèmes normatifs d'interdépendance et de contraintes sociales. (**Doron et Parot, 2005, p75**).

Définition opérationnelle : Soutenir l'autonomie se fait en prenant en considération le point de vue de l'autre, en fournissant de l'information appropriée, en donnant la chance de choisir, l'acceptation de plus de responsabilité, en s'informant des objectifs, en écoutant, en encourageant les questions, en fournissant des répliques satisfaisantes et compréhensibles, en ne jugeant pas, en ne mettant pas de pression ni de contrôle. Soutenir la compétence se fait grâce aux conseils bienveillants ainsi qu'avec les rétroactions positives et finalement, les personnes qui s'impliquent dans une relation soutiennent l'appartenance.

1.3.3- besoin de compétence :

Capacité dans un domaine donné, ou capacité à produire telle ou telle conduite. Ce sens ne diffère pas de celui que le terme a dans la langue courante. Néanmoins, compétence ne faisait pas partie du lexique de la psychologie scientifique avant que N. Chomsky n'élabore, dans le contexte de la linguistique générative, l'opposition compétence-performance.

Définition opérationnelle : La compétence concerne la curiosité et l'efficacité dans l'interaction avec l'environnement et une recherche de défi optimal pour exprimer ses capacités propres. La compétence requiert le succès aux tâches optimales lesquelles sont ni trop faciles ni trop difficiles pour pouvoir donner le meilleur de sa capacité. L'obtention des résultats désirés fait aussi partie du sentiment de compétence et mène à l'estime et à la confiance en soi. Lorsque le besoin de compétence d'une personne est satisfait, ceci est présumé augmenter le bien-être.

1.3.4-besoin d'affiliation :

Selon J. Selosse :

Notion psychosociale qui concerne l'adhésion et la participation d'un sujet à un groupe. L'affiliation est un processus sélectif et interactif d'identification à et par autrui et de représentation de soi qui contribue à la reconnaissance sociale d'un individu. Le sentiment d'affiliation participe à l'évaluation de soi à partir des images sociales élaborées en fonction des représentations valorisées par l'association choisie. L'affiliation en tant que procédure d'intégration peut s'effectuer après un rituel d'épreuves initiatiques.

Doron et Parot (2005).

Définition opérationnelle : L'appartenance, aussi nommée affiliation interpersonnelle ou relation à autrui, réfère au fait de se sentir connecté, lié aux autres. Le besoin d'appartenance est un besoin d'aimer, d'être aimé, de prendre soin des autres et de faire prendre soin de soi par les autres. C'est le sentiment d'être proche des personnes significatives. L'appartenance requiert un respect mutuel et une confiance aux autres.

1.3.5-Ajustement :

Selon R. Dantzer :

Moyens psychiques et comportementaux qu'un individu est capable d'interposer entre une agression et son organisme pour faire face au problème rencontré et diminuer l'importance du stress subi.

Les psychologues distinguent les stratégies de défense. Les premières visent à résoudre les problèmes alors que les seconds sont intrapsychiques et tentent de contrôler l'émotion engendrée par la situation provocatrice (négation, intellectualisation, réinterprétation, etc.). Les stratégies d'ajustement sont très variables d'un individu à l'autre et pour un même individu d'un moment à l'autre, même pour un événement identique. Il n'est pas possible toutefois de caractériser avec fiabilité les stratégies d'ajustement déployées par un individu. A partir d'auto-questionnaires ou d'entretiens. Une approche comportementale est donc habituellement préférée. En termes physiologiques, on peut apprécier l'efficacité de la stratégie d'ajustement retenue sur divers indicateurs de l'activation engendrée par la situation agressive. Cette approche se heurte cependant à la difficulté de cerner avec précision la notion d'activation. Bien que le concept d'ajustement joue un rôle clé dans la réaction de stress, sa prise en compte objective reste donc très difficile. **Doron et Parot, (2005).**

Définition opérationnelle : l'étude présente entend par le concept d'ajustement sous trois dimensions essentielles telles que l'efficacité professionnelle, le stress perçu et l'implication affective. Un salarié qui est efficace lors de l'exécution de ses tâches, moins stressé, et plus impliqué à son travail, veut dire qu'il est ajusté.

1.3.7-Performance ou efficacité professionnelle :

Selon Campbell (1990) :

La performance au travail caractérise un ensemble de comportements et d'actions permettant d'atteindre les objectifs de l'organisation. Elle peut se mesurer en fonction des compétences ou selon l'atteinte des objectifs. Cela signifie qu'elle varie considérablement d'un secteur d'emploi à un autre ainsi que selon le type de poste occupé.

Motowildo propose une autre définition de la performance : « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrétionnaires qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée. ». (Motowildo 2003, p. 39).

Définition opérationnelle : le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme. La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné.

1.3.8-Le stress au travail :

Un état accompagné de plaintes, dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux, lorsque l'individu se sent inapte à combler un écart entre les exigences ou les attentes le concernant

En psychologie, le terme de stress est utilisé pour évoquer les multiples difficultés auxquelles l'individu a du mal à faire face (les événements stressants de la vie, encore appelés événements vitaux) et les moyens dont il dispose pour gérer ces problèmes (les stratégies d'ajustement).

La définition opérationnelle : État de tension, de préoccupation ou d'activation rapporté par un multiple de gens. Le stress perçu correspond à un ensemble d'évaluation concernant non seulement la situation (aversive, menaçante), mais

aussi les ressources disponibles ressenties comme insuffisantes. Il résulte d'une interaction entre un individu et son environnement.

L'objectif personnel d'efficacité nous aide à porter nos efforts de transformation au bon endroit, en tenant compte de nos priorités professionnelles et personnelles. Il nous guide pour prendre les décisions qui vont dans le sens de nos désirs.

1.3.9-Implication dans le travail :

En nous basant sur les propos d'Allen et Meyer (1997), dont les travaux servent actuellement de base à la majorité des recherches, nous retenons la dimension affective. L'implication affective se définit à partir de trois dimensions, soit l'identification aux valeurs de l'organisation, l'engagement vers la réalisation de ses objectifs et l'attachement affectif à son égard.

Définition opérationnelle : Selon la recherche présente l'implication affective est appelée aussi psychologique ou attitudinale, elle concerne l'orientation positive envers l'entreprise. L'implication est une force relative de l'identification et l'engagement de salarié dans son organisation de travail.

1.4-L'objectif et l'importance de la recherche:

Dans le cadre de cette étude, nos objectifs se résument comme suit :

- ✓ Identifier la relation entre les besoins de l'autodétermination et le niveau de l'efficacité professionnelle des salariés de RTC de Bejaia vis-à-vis de leurs activités professionnelles.
- ✓ Identifier la relation entre les besoins de l'autodétermination et le niveau d'implication affective des salariés de RTC de Bejaia vis-à-vis de leur entreprise mère.
- ✓ Identifier la relation entre les besoins de l'autodétermination et le stress perçu des salariés vis-à-vis de leur milieu de travail.

1.5-Les études antérieures :

Toutefois, peu de recherches se sont basées sur la théorie de l'autodétermination (Ryan & Déci, 2000) pour comprendre le processus de l'insertion professionnelle. Nous croyons qu'il importe de considérer le processus motivationnel sous-tendu par cette théorie pour comprendre la recherche d'emploi. Cette approche soutient que l'individu s'engage activement dans une activité s'il est motivé par le plaisir de la faire et qu'il vivra, par la suite, davantage de conséquences positives Déci, (1975). Cette approche amène une dimension qualitative de la motivation face à la recherche d'emploi, période étant difficile à traverser, puisqu'elle amène de nombreuses remises en question, de déceptions et d'ajustements à la réalité extérieure Levinson et al., (1978). Dans le contexte où les jeunes adultes présentent des difficultés à s'insérer en emploi, nous jugeons que la théorie de l'autodétermination nous amènera à comprendre le processus qui peut à s'engager activement dans leur recherche d'emploi pour atteindre ce qui importe le plus obtenir un emploi. Senécal et Guay (2000) ont proposé et testé un modèle de procrastination (c.-à-d., tendance irrationnelle de remettre à plus tard le commencement ou l'achèvement d'une tâche; Ferrari, (1998) dans les activités de recherche d'emploi. Ce modèle ne postule que la motivation contrôlée face à la recherche d'emploi serait positivement associée à la procrastination face aux activités de recherche d'emploi. Les résultats de l'étude ont montré, entre autres, que l'étudiant qui réalise des activités de recherche d'emploi par pression interne ou pour obtenir des conséquences positives (éviter des punitions, avoir des récompenses), reporte ses activités liées à sa recherche d'emploi. (Comportements préparatoires et actifs de recherche d'emploi) et, par conséquent, présente de la difficulté à s'insérer sur le marché du travail. Ces résultats montrent que l'individu motivé de façon contrôlée vit des conséquences négatives quant à sa recherche d'emploi.

Dans une étude sur profil motivationnel et ajustement au travail Deux tiers des salariés d'une entreprise privée française spécialisée Dans les tubes en cuivre ont été aléatoirement ont participé à cette étude. Cet échantillon comprenait 157 ouvriers (86,7 %), 13 agents de maîtrise (7,2 %) et 11 techniciens (6,1 %) avec une ancienneté dans l'entreprise de 24,31 ans (Et = 11,05).). L'ensemble de ces résultats suggère que les salariés présentent des niveaux modérés à élevés de motivation autodéterminée envers leur activité professionnelle. En outre, près de 50 % des salariés étaient caractérisés par le profil motivationnel le plus autodéterminé. Ceci peut s'expliquer par la politique très familiale du dirigeant envers ses salariés et l'ancienneté du personnel Ces résultats, en accord avec la théorie de l'autodétermination, confirment la validité de construit de l'Échelle de Motivation au Travail. **(Gagné et Forest,2008).**

Richer et ses collaborateurs (2002) ont par exemple mené une étude visant à analyser l'influence de la motivation des salariés sur l'épuisement émotionnel, la satisfaction au travail et les intentions de changer d'activité professionnelle. Quatre cent quatre-vingt-dix salariés canadiens (181 femmes et 309 hommes) âgés en moyenne de 38,92 ans et travaillant aussi bien dans le secteur privé (53 %) que dans le secteur public (37 %), ont participé À cette recherche. Les résultats ont révélé que la motivation autodéterminée prédisait négativement l'épuisement émotionnel et positivement La satisfaction au travail. En retour, l'épuisement émotionnel et la satisfaction Au travail avaient respectivement une influence positive et négative Sur les intentions de changer d'emploi.

Dans les recherches antérieures ayant analysé les relations entre la motivation des individus au travail et les conséquences auxquelles elle pouvait Conduire, les chercheurs ont eu recours à l'une de ces deux stratégies : (1) Étudier l'impact de chaque forme de motivation (*e.g.* régulation externe) Indépendamment ou (2) utilisé l'indice d'autodétermination (Grolnick et Ryan, 1987 ; Otis et Pelletier, 2005) afin de regrouper les différentes formes de motivation en un seul indice reflétant le niveau relatif motivation

autodéterminée¹. Si ces deux manières de procéder ont montré leur valeur prédictive sur le Terrain, chacune d'elles possède néanmoins un certain nombre de limites.

Vansteenkiste et al. (2005) ont examiné certains éléments de la TAD appliqués à la recherche d'emploi chez les personnes au chômage. Les résultats de leurs études montrent que la motivation autodéterminée quant à la recherche d'emploi prédit une plus grande intensité dans La recherche d'emploi. Ainsi, les personnes en recherche d'emploi ont plus tendance à persévérer dans une activité de recherche d'emploi lorsqu'elles se sentent libres de la faire.

Des études antérieures dans les domaines du sport (*e.g.*, Ullrich-French et Smith, 2006) et de l'éducation (*e.g.*, Baker, 2004) ont montré que plus Les étudiants étaient intrinsèquement motivés, moins ils percevaient De stress, alors que l'a motivation était associée à des niveaux élevés de Stress perçu. Des recherches ont également mis en évidence des relations Positives entre la motivation intrinsèque et la performance au travail (*e.g.*, Kuvaas, 2006a, 2006b), et d'autres ont montré que la motivation autodéterminée était positivement reliée à l'implication affective (*e.g.*, Ganesan et Weitz, 1996 ; Karatepe et Uludag, 2007).

Dans une étude récente dans le domaine de l'éducation, Boiché et ses Collaborateurs (2008) Ont eu recours à l'analyse en cluster pour identifier La combinaison des différentes formes de Motivation proposées par Déci et Ryan (1985), et analyser les relations entre les différents profils motivationnels et la performance scolaire. La première étude ($n = 215$) A permis de mettre en évidence trois profils motivationnels distincts : (1) Un profil «Autonome» caractérisé par des niveaux élevés de motivation Autodéterminée (*i.e.*, motivation intrinsèque et régulation Identifiée), des Niveaux modérés de régulation introjectée et des niveaux faibles de régulation externe et d'a motivation ; (2) un profil « modéré » caractérisé par des niveaux modérés sur l'ensemble des formes de motivation ; et (3) un profil « non autonome »

caractérisé par des niveaux faibles de motivation Autodéterminée et de régulation introjectée ainsi que des niveaux relativement Élevés de régulation externe et d'a motivation. Les résultats de cette première étude ont également révélé que les élèves du premier cluster (*i.e.*, Profil « autonome») obtenaient les meilleures performances en éducation physique, suivis par ceux des deuxième et troisième groupes. Les résultats De la seconde étude ($n = 210$) ont confirmé ceux obtenus initialement. Ces résultants particulièrement intéressants sont complètement en accord avec les propositions théoriques de Déci et Ryan (1985).

Le comportement de l'enseignant (ou superviseur) est considéré par une majorité de chercheurs comme soutenant l'autonomie ou comme étant contrôlant Mageau&Vallerand, 2003; Reeve, 2009; Soenens&Vansteenkiste, 2010; Vansteenkiste et al., (2012) de fait, soit l'enseignant soutien l'autonomie de ses étudiants, soit il est contrôlant. Néanmoins, aucun consensus autour de cette question n'existe. Or, certains travaux ont mis en évidence qu'un enseignant pouvait Manifester de manière concomitante de comportements de soutien à l'autonomie *et* des Comportements contrôlants Bartholomew, Ntoumanis, &Thøgersen-Ntoumani, 2010; Pelletier, Fortier, Vallerand, & Brière, 2001; Silk, Morris, Kanaya, & Steinberg, 2003;Tessier et al., (2008).

1.1.5- discussion des études antérieures :

Après avoir passe en revue l'essentiel des études antérieurs et approches théoriques traitant multiple profil motivationnel et différentes variables étudiées par plusieurs chercheurs dans plusieurs domaines au travail, il ressort ce quisuit :

L'attention des études été portée jusqu'aux années(2000)sur l'autodétermination et ces conséquences, ainsi que, ces multiples comportements productifs, tels que, la relation entre la motivation des individus au travail, et son influence sur leur satisfaction, l'épuisement émotionnel, le stress, performance.

C'est ainsi, que la plupart des études dans ces domaines, sport, éducation, et au travail, durant la période des années (2000) Mettaient l'accent sur la motivation autodéterminée, qui pourraient contribuer à la réussite des individus comme le stress perçu, s'engage activement dans une activité .mais, il s'est avéré que les résultats obtenus ne suffisent pas pour expliquer la motivation autonomie et motivation contrôlé et a motivation.les recherches dans le domaine présentent des limites, en centrant sur le processus de motivation dimension qualitative de la motivation, motivation contrôlée, la Motivation autodéterminée, plutôt que sur les besoin psychologique, responsable de cette dernière Cette prise de connaissance va des lors expliquer en partie le développement de nouvelles recherches sur les besoins psychologiques comme élément de satisfaction des operateurs.

C'est pour ce la les recherches récentes se sont développés dans un autre courant de recherche Centré sur l'effet des besoins psychologiques sur l'ajustement au travail à travers étude des réactions des employés d'entreprise acquise envers mondialisation.

Ainsi, ces dernière années les études ont commencée à s'intéressées sérieusement à la relation entre les besoins psychologiques de l'autodétermination comme l'élément essentiel de la réussite des salariés dans le contexte professionnelle.

1.6-La place de l'étude présente :

« **L'effet des besoins d'autodétermination sur l'ajustement des salariés au travail** », qui est réalisée auprès d'une population déterminée au sein de la « RTC de Bejaia », reste originale quand aux autres recherches antérieures.

Elle permet de faire avancer les connaissances dans notre domaine d'étude en identifiant des processus motivationnels pouvant expliquer l'effet respectif des besoins de la TAD sur l'ajustement des salariés au travail. Elle suggère que

le niveau d'autodétermination influe les comportements des salariés selon la satisfaction des besoins de l'autodétermination.

Par ailleurs, notre présente étude compte contribuer au domaine de la psychologie de travail, en ciblant l'autonomie, compétence et l'affiliation sociale comme déterminants de certains processus motivationnels des employés. Plus particulièrement, cette recherche veut faire avancer les connaissances sur la théorie de l'autodétermination Deci & Ryan, (1985), en explorant des déterminants (les trois besoins universels) qui peuvent agir distinctement sur la satisfaction des employés. Elle fait également état des relations distinctes entre ces formes de besoins et certaines dimensions d'ajustement des employés dans leur travail.

La présente recherche vise aussi à examiner si la satisfaction de la motivation autodéterminée influence sur l'ajustement des salariés au travail. Un plus haut niveau d'autodétermination est associé à de meilleures conséquences psychologiques, comportementales et cognitives. Une revue de la littérature sur la motivation au travail a permis d'identifier trois principales besoins universels auxquels la présente recherche s'appuie. Premièrement, Le soutien à l'autonomie, la provision d'information et l'implication dans la relation représentent les trois dimensions des comportements interpersonnels. Ces comportements interpersonnels pourraient influencer la motivation au même titre que tout autre facteur contextuel. Par exemple, si quelqu'un soutient l'autonomie en donnant des choix et en respectant les décisions, la personne peut sentir qu'elle est à l'origine de ses actions et sa motivation se rapprochera de l'autodétermination. Les rétroactions positives et les conseils bienveillants ont pour conséquence d'augmenter le sentiment de compétence et ainsi d'augmenter la motivation autodéterminée. Les comportements interpersonnels qui infèrent un sentiment d'appartenance auront comme effet d'augmenter à leur tour le sentiment de compétence et d'autonomie (Otis et Pelletier, 2000).

L'étude soulève trois hypothèses. Ces hypothèses sont formulées à la lumière des recherches antérieures évaluant le degré de la satisfaction des besoins de la TAD en lien avec les niveaux de l'efficacité professionnelle, le stress perçu et l'implication affective des salariés de RTC de Bejaia étant donné la proximité conceptuelle et les études en découlent.

Un environnement qui permet la satisfaction des besoins produit un niveau supérieur de l'efficacité professionnelle et de l'implication affective, et un niveau réduit du stress perçu par les salariés de « RTC de Bejaia ». En effet, les besoins lorsque ils sont plus satisfaits, favorisent le bien-être la maîtrise et la santé mentale et lorsqu'ils sont insatisfaits, des conséquences négatives suivent autant dans le développement de la personnalité, dans la qualité du comportement et dans l'expérience vécue à l'intérieur d'une situation spécifique dans le milieu professionnel.

- **Synthèse :**

Définir une problématique de recherche est crucial pour la qualité des réponses, cela détermine quelle méthode de recherche utilisée. dans cette première partie de notre mémoire de recherche, on a pu élaborer un cadre général de la problématique, qui est l'une des première affirmation de tout rapport de recherche, au but de définir une zone à notre étude, là ou on a identifié clairement les variable et les hypothèses, afin de passer à l'opérationnalisation.

Deuxième chapitre

« La motivation au travail »

- **Préambule**

Dans ce présent chapitre nous allons présenter tout d'abord un bref historique sur le concept de motivation, puis les différentes définitions données à la notion de motivation en répondant à la question qu'es ce que la motivation ?, ainsi que son dynamisme et ces caractéristiques, ensuite nous expliquerons quelques théories de contenu anciennes au travail, puis nous développerons les prémisses de la théorie de l'autodétermination (ex. Forest et Mageau, 2008 ; Gagné et Deci, 2005 ; Sheldon, Turban, Brown, Barrick et Judge, 2003), nous poursuivrons par une recension des travaux portant sur trois antécédents des motivations autonome et contrôlée que sont l'organisation du travail, le leadership et la rémunération, enfin nous terminerons par les conséquences de la théories de l'autodétermination au travail.

2.1-Bref historique du concept motivation :

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car entre l'antiquité et le 20^{ème} siècle il n'a pas vraiment été étudié. Mais, on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne déroule pas toujours d'une façon directe. Au moyen âge comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque, le savoir faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, ce qui nous pousse à penser la motivation était donc relativement importante, par le fait que cette artisan menait son œuvre du début à la fin de son rythme par le biais de la motivation intrinsèque. A la du moyen âge les grandes entreprises, et les grands ateliers apparaissent, c'est l'ère du passage à l'époque moderne. Dès l'ors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baissent, de fait que cette dernière doit obéir à multiples facteurs et indicateurs qui le régit. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers du 20^{ème} siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. A cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante : « la motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision ». Dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche. Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'église, les parties politiques. Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation : *qu'es-ce qui pousse ou qu'es-ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous pression exercé sur lui ?*

Au début du 20^{ème} siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques. Pendant trente glorieuses, les travailleurs sont devenues des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui se sentant utilisés, restaient donc passifs et subissaient leur travail, n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui pour les emplois précaires. Pour parler sur la motivation, on est censé de se placer dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Pour mettre en avant la notion de motivation on est obligé de passer par les relations de causalité. Il faut admettre aussi que le fait de parler sur la motivation n'implique pas nécessairement qu'on est entrain d'adopter une forme de réductionnisme, mais assurément, « d'autant d'écoles psychologiques autant de motivations ». (DENJEAN, 2006, p3).

2.2-Les différentes définitions de la motivation au travail :

- Le sens étymologique du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme. Motivation vient du terme motif, ce dernier vient du latin : motivus : qui veut dire : mobile et movere, le verbe latin « movere » : mouvoir, bouger, mettre en mouvement. La motivation vise à expliquer pourquoi nous agissons, à établir la cause de notre comportement pour rendre compréhensible la nature de ce mouvement qui le dynamise. « La motivation est ce qui explique le dynamisme du comportement », cette définition simplifiée a l'avantage de ne pas perdre de vue ce qui est au cœur de toutes les théories motivationnelles. Cependant, cette simplification peut sembler excessive quand on considère celles que proposent différents auteurs dont voici quelques exemples :

- **Pour Campbell et al, (1970) :**

« La motivation individuelle est liée : 1. A la direction du comportement ou à ce que l'individu choisit de faire quand plusieurs alternatives sont possible ; 2. A l'amplitude, ou à la force de la réponse (i.e. l'effort) une fois que ce choix est fait ; 3. A la persistance du comportement ou à la façon dont il est soutenu ».

- **Pour Ford (1992) :**

« La motivation est un construit intégratif qui représente la direction qu'emprunte l'individu, l'énergie émotionnelle et l'expérience affective soutenant ou inhibant le mouvement allant dans cette direction, est l'ensemble des attentes que l'individu peut avoir sur le fait d'atteindre à terme cette destination ».

- **Pour Vallerand et thill (1993) :**

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et ou /externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». (**Vallerand et thill, 1993, p18**).

- **Dolan et al (1996) :**

« La motivation est l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné ». il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs internes (cognitifs) qu'externes (environnementaux) qui invitent l'individu à adopter une conduite particulière. (**DOLAN et al, 2000, p50**).

La motivation est définie comme le processus par lequel un individu émet son action, en vue d'atteindre un objectif donné (Mitchell, 1997). Elle est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation, c'est-à-dire du degré d'éveil ou de vigilance d'une personne (Morin et Aubé, 2007). Du point de vue de la psychologie, «la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint» (Morin et Aubé, 2007.106). Ainsi, la motivation assure l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu.

Au sens large on peut définir la motivation comme suit : « la motivation est dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption ». Cette notion se distingue du dynamisme, de l'énergie, ou de fait d'être actif, se manifestant habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects tel que : l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance), la motivation est assimilée à une réserve d'énergie.

Mais plus qu'une forme d'énergie potentielle, la motivation est une instance d'intégration et de régulation d'une multitude de paramètres relatifs aux opportunités de l'environnement et aux sollicitations d'une situation. La motivation est associée à cette notion de forces qui favorisent l'émergence d'un comportement.

2.3-Le dynamisme de la motivation :

Motiver les employés n'est pas une tâche facile pour un gestionnaire, car il doit adapter ses efforts aux particularités de chacun, en fonction des attitudes, des comportements, des objectifs, des antécédents et surtout des besoins qui lui sont propres. Les besoins consistent en des déficiences physiologiques, psychologiques ou sociales qu'un individu ressent ponctuellement. Ces déficiences, qui agissent isolément ou en combinaison, constituent la source des forces et des pressions qui motivent l'individu à adopter une conduite précise. Ainsi, selon certains théoriciens, la motivation est inférée de l'attitude ou du comportement que manifeste l'individu lorsqu'il s'efforce d'atteindre un objectif déterminé. L'atteinte de l'objectif réduira considérablement l'inconfort résultant du besoin ressenti et, de ce fait, diminuera l'intensité de la motivation. Dans cette optique, le rôle de gestionnaire est de favoriser la reconduction des besoins et d'offrir aux employés la possibilité de les combler dans l'environnement de travail.

2.4-Les caractéristiques de la motivation :

Vallerand et Thill (1993) ont apporté une définition de concept motivation qui est la suivante : « *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et ou /externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». La motivation au travail est construit hypothétique, c'est-à-dire un concept représentant un processus physique supposé, non observable

directement. Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments distinctifs : le déclenchement (effort) du comportement, la direction (orientation) du comportement, l'intensité du comportement, et la persistance du comportement :

Le déclenchement consiste dans le passage d'un état d'inactivité à un état d'activité en fonction de l'énergie générée par la motivation. Le déclenchement est donc inhérent à l'effort (physique ou psychologique) fourni par un individu dans la poursuite de ses objectifs. La direction renvoie à la nature des comportements adoptés ainsi qu'à la qualité et à la pertinence de ces derniers dans une perspective de satisfaction d'un besoin. L'intensité, quand à elle, fait référence à l'énergie consacrée à l'adoption du comportement. Finalement, la persistance se rapporte à la persévérance et à la constance dont fait preuve un individu lorsqu'il adopte un comportement ou lorsqu'il accomplit une tâche. Ainsi, le déclenchement, l'intensité et la persistance d'un comportement motivé font tous référence à l'énergie déployée pour atteindre un but, alors que la direction concerne l'adéquation entre une action donnée et la réduction de la tension.

Il importe donc qu'il y ait concordance entre les objectifs des employés et ceux de l'organisation. Bien qu'on ait longtemps pensé que ces deux types d'objectifs étaient diamétralement opposés, on constate maintenant qu'il est possible de concilier les buts personnels et les buts organisationnels. Au-delà de l'intérêt porté au déclenchement, à l'intensité et à la persistance d'un comportement, il est donc essentiel que les gestionnaires soient attentifs aux besoins particuliers des employés afin que ces derniers soient satisfaits par le biais de comportements productifs. Lorsque les besoins s'orientent dans une direction.

2.5- Les différentes théories de la motivation au travail :

La motivation des salariés est un facteur essentiel de la réussite des entreprises. A fin de mieux cerner toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet. Nous allons commencer par présenter certaines théories des besoins anciennes, pour ensuite développer notre approche théorique, à savoir la théorie de l'autodétermination de (Deci et Ryan 2000).

2.5.1-Les théories des besoins-mobiles-valeurs (les théories du contenu) :

En 1990, Kanfer a regroupé des théories de la motivation dans un paradigme ce rapportant aux besoins, mobiles, et valeurs de l'individu. Ces théories visent à répondre à la question *qu'es-ce qui motive les gens à travailler ?* Ces théories de motivations s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et ou conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

2.5.1.1-Satisfaire les besoins pour motiver :

- **La théorie des besoins d'A. Maslow :**

En 1943, Abraham Maslow publie sa théorie selon lesquels tous individus au travail ressentent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide :

- ✓ Les besoins physiologiques : le premier niveau, le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.
- ✓ Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique) qui peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.
- ✓ Les besoins de sociabilité (appartenance, communication). Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par

la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales...

- ✓ Les besoins de reconnaissance (estime, considération). Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif, l'empowerment des individus...
- ✓ Les besoins d'accomplissement. Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) et l'empowerment qui permettent à l'individu de se sentir utile et compétent. (MASLOW, 1943, p370, 396).

- **La théorie ERG d'Alderfer**

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins :

- ✓ Les besoins d'Existence. Ce sont les besoins primaires, physiques.
- ✓ Les besoins de sociabilité (Relatedness). Ce sont les besoins de relations interpersonnelles.
- ✓ Les besoins de développement (Growth). Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

- **La théorie des besoins de McClelland :**

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, McClelland a proposé en 1961 sa théorie selon

laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. McClelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

- ✓ Le besoin d'affiliation. C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.
- ✓ Le besoin d'accomplissement. C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.
- ✓ Le besoin de puissance. C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

- L'application majeure des théories des besoins consiste principalement pour les managers à : » Être à l'écoute des besoins des individus, qu'ils soient latents et exprimés (Maslow et Alderfer). » Prendre conscience que les besoins sont spécifiques à chaque individu (McClelland).

2.5.1.2-Rendre le travail plus intéressant pour motiver :

- **La théorie bi-factorielle d'Herzberg :**

Suite à une vaste étude qualitative, Frederick Herzberg et ses collaborateurs proposent en 1959 de distinguer les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail de ceux qui, au mieux, peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail. Auparavant, on classait les facteurs sur un axe unique allant d'insatisfaction à satisfaction. Herzberg distingue donc :

- ✓ Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction. Ils sont également appelés motivateurs. On retrouve les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel...

- ✓ Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction. Herzberg les appelle également facteurs d'hygiène ou d'ambiance. On recense la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieur, collègues)...

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

- ✓ L'élargissement horizontal du travail. Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.
- ✓ L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail. Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.

Il faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critiqué car il «confond» la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition admise est de désigner « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail » (Locke, 1976, p.1300).

- **La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham :**

Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation d'un Emploi (PME), qu'il convient de maximiser :

- ✓ La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi ;
- ✓ L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande ;
- ✓ L'importance de la tâche, qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise ; » L'autonomie qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches ;
- ✓ Le feed-back qui rappelle le besoin qu'à l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats.

Le potentiel de motivation d'un emploi sera donc fonction de ces cinq caractéristiques.

- L'application managériale des théories centrées sur le contenu du travail se trouve dans l'incitation à agir sur le contenu du travail, en donnant aux individus des missions plus épanouissantes, plus valorisantes et moins mécaniques leur permettant de déployer davantage de compétences et de ne pas être démotivés par un travail routinier dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour.

2.5.1.3-Motiver à travers la justice perçue :

Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle stipulent que les individus sont motivés dès lors qu'ils perçoivent leur situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence, les significantothers.

- **La théorie de l'équité d'Adams**

Dès le début des années 1960, Adams (1963, p.422-436; 1965, p.267-299) développe la théorie de l'équité, qui a connu depuis de nombreux prolongements. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non.

L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (Ap ou avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (Cp ou contributions personnelles) :

- ✓ Les avantages (outcomes) regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...
- ✓ Les contributions (inputs) comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue...

- **Les théories de la justice organisationnelle :**

La théorie d'Adams a connu de nombreux prolongements qui s'inscrivent désormais dans ce que l'on appelle communément la justice organisationnelle. Ce concept regroupe trois formes de justice : la justice distributive ou justice des résultats (c'est la théorie de l'équité d'Adams), la justice procédurale (ou justice des méthodes et des procédures de management) et enfin la justice interactionnelle (c'est-à-dire la justice informationnelle et la justice interpersonnelle mises en œuvre par les managers).

Ainsi, Greenberg (1987, p.9-22) ajoute à la justice distributive d'Adams ce qu'il baptise la justice procédurale, qui est la justice des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour allouer les ressources et les récompenses. Il est ici question des méthodes d'évaluation du personnel, des procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et des primes... c'est-à-dire de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines.

Bies et Moag (1986, p.43-55) ont quant à eux mis en lumière la justice interactionnelle qui se penche sur l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ils distinguent :

- ✓ La justice informationnelle qui consiste à faire circuler les informations pertinentes, notamment de façon verticale, à écouter l'ensemble des avis... En diffusant l'information, on évite les pratiques de rétention de l'information dont on sait depuis Crozier et Friedberg (1977) qu'elles sont source de pouvoir 'injustifié'.
- ✓ La justice interactionnelle qui rappelle qu'un traitement digne et respectueux des individus correspond à leurs attentes et répond à leurs besoins de justice.
- Les théories de la justice organisationnelle ont donc permis de mettre en lumière les pratiques de sous-paiements et de sur-paiements et d'inciter à leur réduction (justice distributive). L'effet de ces théories consiste également à encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les légitimer (justice procédurale). Enfin, ces théories vont dans le sens d'un partage de l'information et la promotion de relations respectueuses entre les différents collaborateurs et niveaux hiérarchiques de l'entreprise (justice interactionnelle).([www/théories de motivation/iae-toulouse.fr](http://www.théories de motivation/iae-toulouse.fr), p2, 5).

Selon le paradigme identifié par Ruth Kanfer, les théories des besoins-mobile-valeurs cherchent à comprendre ce qui motive les individus dans leur travail. Elles expliquent que les besoins, les mobiles et les valeurs sont les facteurs de la motivation au travail, ces facteurs recouvrent les besoins fondamentaux, les mobiles d'accomplissement et instrumentaux (motivation intrinsèque versus motivation extrinsèque), et les valeurs telles que l'équité et la justice. Ces facteurs motivationnels sont à l'origine du déclenchement des comportements. Ils expliquent également l'intensité de ces comportements, leur

prolongement et les ajustements décidés par l'individu. Les théories des besoins dominant ce courant de pensée dans les ouvrages et les formations tant académiques que professionnels. Elles tentent d'identifier les facteurs de motivation universelle. Cependant, la fragilité des résultats empiriques ne permet pas d'en valider les hypothèses fondamentales. La faiblesse des démarches méthodologiques utilisées par les auteurs des théories des besoins est souvent mise en exergue. Par ailleurs, elles sont souvent critiquées pour leur apport simplificateur à la compréhension du contenu de la motivation. Les autres théories du paradigme sont également critiquées. Si les théories de l'équité et de la justice organisationnelle sont à l'origine de grandes avancées dans la compréhension du concept, elles n'en proposent cependant qu'une vue partielle, et parfois, partielle. Pour les auteurs de ces travaux, il serait nécessaire d'identifier les facteurs universels qui tendraient à motiver réellement les personnes, et ceux qui soit n'en auraient pas la capacité (hypothèse de Herzberg), soit aboutiraient à une motivation instrumentale et aliénante (hypothèse de la motivation extrinsèque chez Deci et Ryan). Parmi ces facteurs, sont visés principalement les dispositifs de rémunération dans les entreprises. Finalement, en dernière critique, il apparaît que l'ensemble de ces théories se prêteraient tout aussi bien, voire mieux, à l'explication du concept de satisfaction au travail - de par leur capacité à prédire la satisfaction des besoins, des mobiles et des valeurs (Kanfer, 1990). C'est ainsi que ces théories ont fortement contribué à créer une grande confusion entre les concepts de motivation et de satisfaction au travail (Roussel, 1996).

Le paradigme d'autorégulation- métacognition regroupe des théories qui sont pour certaines, encore insuffisamment testées dans les domaines de la psychologie des organisations et du management pour en connaître tous les apports et toutes les limites. Plusieurs d'entre-elles sont développées depuis le

2.6-La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination :

Dans cette partie, nous présentons quelques-uns des principaux éléments de la théorie de l'autodétermination, nous établissons d'abord la distinction entre les divers types de motivation, sous forme d'un continuum d'autodétermination, et dans la section qui suit, nous allons en premier lieu définir le concept de besoin pour ensuite le différencier des notions de désir ou de souhait et ainsi régler une confusion trop souvent présente entre ces concepts. En second lieu, nous verrons pourquoi ces besoins sont innés et universels et pourquoi ils sont au nombre de trois (ni plus ni moins), en quoi ils sont tous les trois d'une importance équivalente et comment la satisfaction de ces trois besoins mène à des conséquences favorable alors que leur insatisfaction ou leur frustration mène à des conséquences indésirables.

Après cette section portant sur trois besoins psychologiques innés et universels, nous verrons comment trois grandes sources de satisfaction de besoins peuvent influencer les expériences de travail des salariés : l'organisation du travail, le leadership et la rémunération. **(ROJOT et Roussel, 2000).**

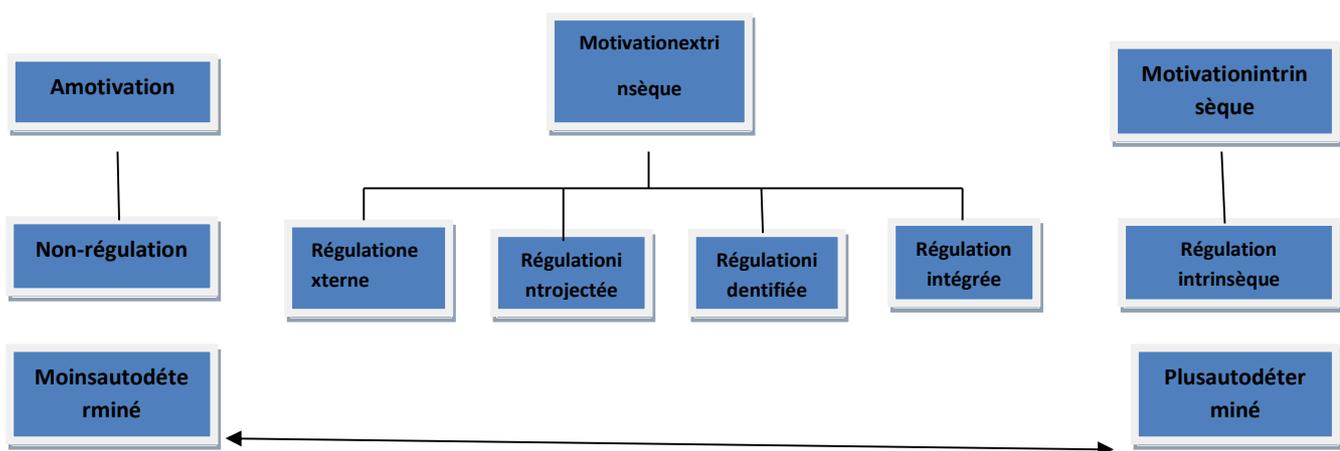
2.6.1-Définition de la motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination :

Les concepts de la motivation intrinsèque et extrinsèque ne sont pas nouveaux en psychologie. Par contre ces termes ont souvent été utilisés selon des définitions variées. La motivation intrinsèque a été définie comme représentant le plaisir, l'intérêt, la satisfaction, le sentiment d'obligation, l'importance, et l'engagement ressentis envers son travail. La motivation extrinsèque a été définie, quand à elle, principalement comme la poursuite de récompenses et l'évitement de punition. De son côté la théorie de (TAD) définit la motivation intrinsèque comme étant l'engagement dans une activité pour l'activité en soi, c'est-à-dire pour le plaisir qu'elle procure et pour l'intérêt qu'elle suscite. La motivation extrinsèque est définie quand-à-elle comme étant la poursuite d'une activité pour une raison instrumentale.

La TAD se fonde sur la prémisse que l'être humain a des besoins fondamentaux à combler, soit d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale (Blais et al., 1993; Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000; Vallerand, 1997). Lorsque ces besoins sont comblés, l'individu se sent davantage motivé à « vouloir » entreprendre des choses, que contraint à « devoir » les faire. En d'autres termes, la satisfaction des besoins fondamentaux offre l'énergie nécessaire à la pleine motivation des gens ainsi qu'à leur croissance, à leur développement et à leur bien-être.

2.6.2-Le continuum d'autodétermination :

(Deci et Ryan,) proposent que les différentes formes de motivation soient organisées sur un continuum d'autodétermination selon l'intensité avec laquelle la motivation émane du soi. (figure : les types de motivation et de régulation selon la TAD tels que postulés par le continuum d'autodétermination (reproduit avec permission de l'American psychological association) :



-Figure N° 1: les types de motivation et de régulation selon la TAD tels que postulés par le continuum d'autodétermination (reproduit avec permission

de l'American psychological association).Source :(ROJOT et Roussel, 2000).

A l'extrême gauche, on trouve l'amotivation, qui est défini comme l'absence de motivation. Elle est associée à un manque ou une absence de régulation du comportement. Ensuite, vient la motivation extrinsèque qui peut prendre plusieurs formes plus ou moins autodéterminée. La régulation externe représente la forme la plus connue de la motivation extrinsèque qui peut prendre plusieurs formes plus ou moins autodéterminée.

La régulation externe représente la forme la plus connue de la motivation extrinsèque, selon laquelle un individu est motivé par la poursuite de récompense et l'évitement de punition. C'est la forme de la motivation la plus contrôlée ; elle n'est pas du tout intériorisée. Celle-ci est suivie de la régulation introjectée représentant une forme de motivation partiellement intériorisée. Ce type de motivation est associé à un sentiment de pression interne. Par exemple, une personne ne sentira coupable ou honteuse lorsqu'elle ne satisfait pas les attentes de son équipe qu'elles a introjectées. Son estime de soi dépend alors de la satisfaction de ces attentes. En son for intérieur, la personne ne dira ce qu'elle « doit » faire pour être une bonne personne. La personne a alors incorporé la contingence externe dans son autorégulation sans pour autant l'avoir « digérée » jusqu'à l'incorporer à ses valeurs profondes. Pour cette raison, la régulation n'est pas autodéterminée. En autres termes, la motivation par régulation externe a pour but d'obtenir des récompenses et d'éviter des punitions externes (ex. prestige, argent, sanctions, etc.). Alors que la motivation par régulation introjectée a pour but l'obtention de récompenses et l'évitement de punitions internes (ex. culpabilité, honte, estime de soi, etc.).

La régulation identifiée représente une forme de motivation plus intériorisée grâce à laquelle une personne s'engage dans une activité par conviction, parce que l'activité est perçue comme importante. La valeur de

l'activité a été intériorisée de manière à ce que la personne la fasse de façon volontaire ou, précisément, volitionnelle. La régulation intégrée est encore plus intériorisée parce que les différentes indentifications vécues par une personne sont en harmonie les unes avec les autres de telle que l'activité devient vraiment partie intégrante de l'identité de la personne. Par exemple, une personne pourrait décrire son travail comme étant une vocation ; son travail demande des efforts mais c'est important pour elle de le faire. Finalement, l'extrémité droite du continuum, nous retrouvons la motivation intrinsèque, définie comme étant la poursuite d'une activité par intérêt et par plaisir. Cette motivation est la forme la plus intériorisée.

La recherche empirique testant la validité de ce continuum supporte bien la structure dite 'quasi-simplex' par laquelle des motivations connexes sont positivement corrélées et les motivations non connexes ne le sont pas. En effet, aux deux extrémités, l'amotivation et la motivation intrinsèque sont typiquement négativement corrélées. Les différents types de motivation sont souvent utilisés séparément dans la recherche pour étudier leurs effets respectifs. Ils sont souvent aussi agrégés de derrière à réduire le nombre de facteurs qui doivent être pris en compte. Il est possible de réunir la régulation externe et introjectée pour former un construit que l'on appelle la motivation contrôlée et d'associer la régulation identifiée, la régulation intégrée et la motivation intrinsèque pour former la motivation autonome ou autodéterminée. .

2.6.3-Les facteurs qui affectent la motivation au travail :

Plusieurs courant de recherche s'intéressent aux facteurs permettant d'expliquer la santé (ex. Kelloway et Day, 2005a, 2005b) ou encore le fonctionnement humain optimal au travail (ex. Cameron, Dutton et Quinn, 2003 ; Nelson et Cooper, 2007). Selon la TAD, trois besoins psychologiques innés doivent être satisfait pour un fonctionnement optimal au travail. Ces besoins sont respectivement l'autonomie (être à l'origine de l'initiation et de la

régulation de ses comportements), la compétence (agir de manière efficace pour atteindre ses objectifs) et l'affiliation sociale (sentir que l'on connecte ou que l'on appartient à un groupe social, développer un sentiment d'appartenance ; Deci et Ryan, 2000 ; Ryan et Deci, 2000). La TAD postule que la motivation varie d'une forme contrôlée à une forme autodéterminée en fonction de la satisfaction de ces trois besoins psychologiques innés. Pour favoriser la motivation intrinsèque ainsi que l'intériorisation de la motivation extrinsèque, une personne doit donc se sentir compétente, autonome et avoir un sentiment d'affiliation sociale.

2.6.4-Les trois besoins psychologiques innés et universels :

La notion de besoin est centrale dans la TAD. On définit un besoin comme étant un élément essentiel qui, lorsqu'il est satisfait, mène à la croissance psychologique, favorise l'intégrité et le bien-être (Deci et ryan, 2000) en plus d'accroître considérablement la capacité d'adaptation des individus (Ryan, Kuht et Deci, 1997). Selon la TAD, il est donc attendu que le bien-être optimal sera vécu dans des conditions qui facilitent la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et qu'on observera une détérioration du bien-être dans des conditions qui menacent la satisfaction de ceux-ci (Deci et Ryan, 2000). A ce sujet, un bon nombre d'études démontrent que l'absence de satisfaction ou frustration des besoins de compétence, d'autonomie et d'appartenance sociale mène à une baisse du niveau de santé psychologique (Bandura ; Baumeister et Leary, 1995 ; Ryan et Deci, 2006) et à un manque d'autorégulation, (ex. Muraven, gagné et Rosman, 2008 ; Sheldon et Elliot, 1998) et, inversement, de leur satisfaction mène à des conséquences positives telles que des affects positifs, plus fréquents, davantage d'énergie, moins d'émotions négatives et moins de symptômes de problèmes physiques (ex, Mageau, Rousseau et Vallerand, 2000 ; Sheldon, Ryan, Deci et Kasser, 2004).

✓ Le besoin d'Autonomie :

Le besoin d'autonomie (deCharms, 1968;Deci& Ryan, 1985b; Ryan & Connell,1989) fait référence au besoin des individus de pouvoir faire des choix et de se sentir à la base de leurs comportements. Dans la littérature scientifique, le terme « besoin d'autodétermination » est également utilisé pour référer à ce besoin d'autonomie. Lorsque les individus agissent avec autonomie, ils manifestent de l'intérêt pour leurs actions et y expriment leurs valeurs. La possibilité d'exprimer ses intérêts et ses valeurs dans une activité est fondamentale pour que la motivation autodéterminée apparaisse. Lorsque l'autonomie est entravée, la motivation autodéterminée au sein de l'activité se dégrade.

Notons que l'autonomie est différente du concept d'indépendance. Prenons par exemple le cas d'un individu dépendant d'un autrui significatif (par exemple, un étudiant dépendant d'un enseignant). A priori, on infèrera que cet individu dépendant n'est pas autonome. Toutefois, cet individu peut avoir choisi d'être dépendant et donc avoir agi avec autonomie (ou autodétermination).

✓ **Le besoin de compétence :**

Le besoin de compétence fait référence au besoin des individus de se sentir efficaces et de contrôler leur environnement social en utilisant leurs capacités (Deci, 1975;Harter, 1978; White, 1959). La recherche de la satisfaction du besoin de compétence pousse donc les individus à se confronter à des défis dont le décalage est optimal (Ryan &Deci, 2002, p. 7). Les défis ne doivent être ni trop difficiles, ni trop faciles pour que l'individu puisse dépasser sa zone de confort et développer ses capacités (Vigotsky, 1978). Au sein de la TAD, la notion de compétence ne renvoie donc pas à l'acquisition ou au développement de capacités, mais à un sentiment d'efficacité et de confiance dans l'action (Ryan &Deci, 2002, p. 7). De fait, lorsqu'un individu se sent « *bon* » dans ce qu'il fait, capable de faire de bonne performance, alors la probabilité d'apparition de la motivation autodéterminée est augmentée, et inversement.

✓ **Le besoin d'affiliation**

Parce que l'être humain est par nature grégaire, le besoin d'affiliation est considéré comme l'un des besoins fondamentaux aussi bien dans la TAD que dans d'autres théories majeures portant sur le Soi ou sur le développement (Baumeister & Leary, 1995; Bowlby, 1979; Harlow, 1958; Ryan, 1995). Le besoin d'affiliation fait référence au besoin des individus de se sentir connecté à autrui, de prendre soin d'autrui autant qu'autrui prend soin d'eux, de se sentir membre d'un groupe social et d'être reconnu comme tel par les membres du groupe. En d'autres termes, c'est la sécurité relationnelle qui est recherchée par les individus à travers ce besoin d'affiliation. Lorsqu'un étudiant se sent à l'aise dans ses interactions avec ses camarades, ses enseignants et le personnel de l'établissement dans lequel il étudie, alors la probabilité d'apparition de la motivation autodéterminée est augmentée et inversement. Notons que d'un point de vue développemental, la satisfaction du besoin d'affiliation permet d'acquérir l'autonomie et la compétence (Bowlby, 1979; Harlow, 1958). C'est parce que l'enfant est rassuré par les liens qu'il entretient avec sa famille et en particulier qu'il se sent capable d'explorer son environnement de façon autonome et d'apprendre de nouvelles choses.

2.6.5- Les sources de satisfaction des trois besoins de l'autodétermination:

Selon Deci et Ryan, il existe trois sources relatives au trois besoins de l'autodétermination au travail, l'organisation de travail, le leadership et la rémunération :

2.6.5.1- L'organisation de travail :

Des années de recherche montrent que l'organisation du travail est l'un des facteurs qui influence grandement la motivation au travail. Depuis les travaux de Frederick Taylor sur la division et la spécialisation des tâches au début 20^e siècle, on connaît davantage l'impact de l'organisation du travail sur la motivation. Depuis, on maîtrise mieux les méthodes de conception ou d'organisation du travail qui permettent d'influer sur la motivation et l'engagement. Les entreprises ont souvent eu recours aux réorganisations pour 'adapter à leurs contextes. Elles ont développé ainsi des structures organisationnelles facilitant la division des tâches ainsi que leur coordination. Ceci a donné naissance au concept de description de tâche et à des outils qui permettent à chaque employé de bien comprendre son rôle et ses objectifs personnels dans l'organisation.

En revanche, ces méthodes dites bureaucratiques ont donné lieu à certains problèmes non anticipés de baisse de motivation des employés. La spécialisation des tâches a rendu celles-ci monotones et ennuyantes, tandis que la division et la coordination du travail a créé une perte d'autonomie et de sens. Dans les années soixante, plusieurs théories ont vu le jour pour tenter de résoudre ces problèmes, menant à de nouvelles formes d'organisation du travail ayant pour but de l'enrichir. L'élargissement des tâches et l'enrichissement des tâches ont été proposés par Herzberg (1966) comme piste de solution. L'élargissement des tâches avait pour objectif de réduire la monotonie en variant les tâches effectuées, tandis que l'enrichissement des tâches avait pour objectif de donner plus de pouvoir décisionnel aux employés. Ces modèles et ceux qui suivent sont tout à fait compatibles avec les postulats de la TAD. Ils préconisent entre autres d'augmenter le niveau d'autonomie, de compétence et d'appartenance à travers l'organisation du travail. En voici quelques exemples.

Le modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1976, 1980) soutient que les employés ont besoin de sens, d'autonomie et de

feed-back pour être motive intrinsèque dans leur travail. Ils proposent d'agir sur cinq caractéristiques du travail pour satisfaire ces besoins :

la possibilité de faire une variété de tâches, de pouvoir faire quelque chose du début à la fin pour donner un sens au travail, de connaître l'impact de la tâche, d'avoir de l'autonomie dans la prise de décisions et de recevoir un feed-back de deux : soit de la tâche directement, soit des personnes avec qui interagit le salarié . Quelques études ont lié ces caractéristiques à la motivation autonome et intrinsèque. chez des techniciens et des vendeurs en télécommunication, les 5 caractéristiques du travail sont positivement corrélées avec la motivation intrinsèque au travail (gagne, senecal et koestner, 1997) .chez des bénévoles œuvrant dans la communauté montréalaise, les 5 caractéristiques sont associées avec une plus grande motivation autonome (millette et gagne, 2008). Un autre modèle de l'organisation du travail qui se concentre davantage sur mobilisation psychologique (THOMAS et VELTHOUSE ,1990) comprend lui aussi quatre dimensions psychologique sont aussi liées à la motivation intrinsèque (gagne, senecal et autonome sont également les effets de ce type d'organisation du travail l'engagement au travail (ex Parker et ohly, 2008 ; parker, wall et jackson, 1997).

2.6.5.2-Le leadership :

Il est surprenant de voir le peu de recherche empirique sur les effets du leadership sur la motivation du travail. Même si les recherches en leadership assument un lien avec la motivation, peu d'étude ont effectivement testé cette assomption. LA TAD offre un cadre intéressant pour étudier ce lien. En effets, la TDA propose que tout comportement sociale qui supporte la satisfaction des trois besoins psychologiques puisse renforcer la motivation autonome. Donc, on peut présumer qu'un leadership qui supporte ces besoins devrait promouvoir la motivation autonome chez subordonnés.

Le modèle de leadership transformationnel et transactionnel de Bass et Avolio (1989) semble partager des similitudes avec la TAD. Les deux théories offrent une conceptualisation du leadership et de motivation située sur un continuum semblable et qui permet de tester assez facilement le lien entre le leadership et la motivation. De plus, la TAD offre un cadre théorique qui pourrait expliquer le processus motivationnel sous-tendant le leadership. Le leadership transformationnel comporte quatre dimensions, dont la motivation inspirante, l'influence idéalisée, la considération individuelle et stimulation intellectuelle (Avolio et Bass, 1991 ; Avolio et al., 1988 ; 1985 ; Bass et al., 1987). Un leader transformationnel est donc un modèle à suivre qui a une vision qui est capable de la transmettre tout en mobilisant ses subordonnés à travers une attention individuelle et en les mettant au défi. Quant au leadership transactionnel, il consiste à motiver les subordonnés au travers de récompenses et de punition et est basé sur un échange social entre le leader et le subordonné (Howell et Avolio, 1993). L'effet du leadership transformationnel sur la motivation est incontestable (Judge et Piccolo, 2004), mais elle n'a été évaluée que de manière unidimensionnelle. Une seule étude à ce jour a utilisé une conceptualisation multidimensionnelle de la motivation (autonome et contrôlée) et a trouvé un fort lien entre le leadership transformationnel et la motivation autonome (Bono et Judge, 2003). Il manque d'étude empirique sur l'effet des comportements de leaders transformationnels sur la satisfaction des trois besoins psychologiques. Pourtant, certains écrits dans le domaine suggèrent que ces besoins sont importants (Shamir, House et Arthur, 1993).

Néanmoins, la TDA offre des pistes concrètes pour ces recherches futures. Dans le langage de la TDA, on parle de soutien à l'autonomie (autonomy-support) versus le contrôle psychologique (voir Mageau et Vallerand 2003, Reeve 1998 et Deci et Ryan 2008 pour un aperçu du soutien à l'autonomie). Soutien à l'autonomie des superviseurs a entre autres reçu beaucoup d'attention.

L'autonomie est supportée en minimisant les contrôle et la surveillance, en donnant des choix et un pouvoir décisionnel et en tentant de comprendre le point de vue des subordonnés. La Compétence est favorisée en fournissant les ressources, de l'information et des explications, avec des opportunités de formation et en donnant des défis et des objectifs ainsi que de la rétroaction. L'appartenance est favorisée avec des réunions et des interactions régulières, des structures qui favorisent la coopération plutôt que la compétition, le partage de connaissances et la validation des émotions vécues au travail (baard ,2002). Ces comportements de la part des leaders ou des superviseurs devraient faciliter l'intériorisation de la motivation extrinsèque ainsi que le développement de la motivation intrinsèque au travail (gagne et deci ,2005). d'ailleurs, plusieurs études ont démontré que le support du superviseur influence la satisfaction des besoins au travail, ainsi que l'engagement, la performance et bien-être psychologique des salariés (baard,deci et ryan,2004 ;deci,connell et ,1989 ;deciry, gagne, leone, usunov et kornazheva, ;lynch et al 2005). Dans le cadre de recherches futures, on pourrait aussi se pencher sur les effets du soutien aux besoins psychologiques offert par différentes sources, telles les collègues de travail, les co-équipiers ou encore les clients.

2.6.5.3-La rémunération :

Contrairement aux pratiques populaires prônant l'utilisation de récompenses contingentes à la performance, sur les principes du conditionnement de Skinner (1950) et sur la théorie économique de l'agence (Jensen et mecklin, 1976), TAD appelle à la prudence quant à une utilisation massive de ce type de récompensés. Plusieurs études en laboratoire portant sur l'impact des récompensés sur la motivation intrinsèque ont été effectuées au cours des 35 dernières années et elles mènent presque toutes à la conclusion que les récompenses tangibles comme de l'argent ont un impact négatif sur la motivation intrinsèque lorsqu'elles sont contingentes à l'engagement ou à la performance (déci, Koestler et ryan, 1999).

Ceci peut être expliqué par l'impact négatif que ces récompenses ont sur les besoins psychologiques, notamment sur le besoin d'autonomie. Aussi, lorsqu'une personne reçoit une récompense qui indique un haut niveau de compétence, ceci peut augmenter la motivation intrinsèque, mais lorsque la récompense n'indique pas un haut niveau de compétence (lorsqu'on n'atteint pas la performance maximale par exemple), l'effet est négatif. Étant donné l'importance des récompenses sous forme de rémunération et de reconnaissance dans le domaine du travail, il est important de se pencher sur la question de l'impact des systèmes de rémunération et de reconnaissance sur la motivation au travail, la performance et le bien-être psychologique des salariés.

La rémunération est définie comme la somme des récompenses monétaires et non monétaires que les employés reçoivent en échange de leur travail (Martocchio, 2001). La plupart des principes de rémunération sont basés sur la théorie motivationnelle des attentes (expectancy theory de Vroom, 1964) et l'agence (Jensen et Mecklin, 1976) et les systèmes populaires de rémunération comprennent des éléments (ex. Paie hebdomadaire ou mensuelle) et des éléments variables (ex. commissions et bonus). Même si plusieurs études démontrent des effets bénéfiques de la rémunération variable sur la performance individuelle et celle de l'organisation (Booth et Frank, 1999 ; Gerhart et Rynes, 2003 ; Lazear, 2000 ; PIEKKOLA, 2005 ; Werner et Ward, 2004), ces effets se limitent aux mesures quantitatives de la performance (Jenkins, Mitra, Gupta et Shaw, 1998) et au secteur manufacturier (Stajkovic et Luthans, 1997). Une méta-analyse récente indique aussi que cet effet positif se limite aux tâches simples (Weilbel, Rost et Osterloh, 2007).

La TAD pourrait expliquer les limites de la rémunération variable à travers les limites de la théorie de l'agence qui ne stipule aucune prouesse par laquelle une personne peut intérioriser certaines régulations comportementales. Effectivement, de récentes études économiques démontrent que les effets de

récompenses sur la motivation intrinsèque, ce qui se solde ensuite par une baisse de productivité (Frey et Osterloh, 2005 ; WEIBEL, Rost, et Osterloh, 2008). Cet effet pourrait s'avérer être pire pour des tâches complexes requérant plus de ressources cognitives (Gagne, et Deci, 2005). En réponse à cette boîte noire dans la recherche sur la rémunération, Gagne et Forest (2008) proposent un modèle théorique pour tester les effets de différents types de systèmes de rémunération sur la satisfaction de besoins psychologique et la motivation au travail. Ce modèle propose qu'en évaluant 1/ la valeur absolue de la rémunération totale, 2/ l'équité perçue de système de rémunérations, 3/ le ratio de la rémunérations fixe par rapport à la rémunération variable 4/ l'objectivité de l'évaluation de performance qui est reliée aux récompenses et finalement 5/ le nombre de personnes dont la performance est utilisée pour déterminer l'attribution d'une récompense sur la satisfaction des besoins psychologiques et sur la motivation au travail. On tient aussi compte dans ce modèle de quelques médiateurs et modérateurs, comme la justice procédurale, la culture organisationnelle et le climat de travail.. (Ouvrage, Jacques ROJOT, Patrice Roussel, comportement organisationnel).

2.6.6-Les effets de la théorie de l'autodétermination (TAD) :

Il y a des conséquences qui sont intimement liées à la qualité de la motivation, c'est-à-dire au degré de motivation inhérent à l'engagement volontaire de l'individu dans son travail. Ces conséquences peuvent être de nature psychologique, physique, comportementale, et même, économique (Forest et al, 2009), à savoir l'engagement des employés, leur bien-être psychologique et leur santé mentale, leur motivation, satisfaction et comportement productif, et leur conscience au travail.

2.6.6.1- L'engagement :

L'engagement des employés est très valorisés par les organisations contemporaines dans la mesure où une simple conformité aux exigences formelles ne permet pas de suivre dans un contexte concurrentiel très dynamique Kahn (1990) définit l'engagement comme l'implication du « soi » des employés dans leurs rôle au travail et de son expression durant la performance. Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma et Bakker (2002) le définissent comme la vigueur, le dévouement et la concentration au travail. On en général que l'engagement est lié à une productivité accrue et à un taux de roulement du personnel moins important, le concept d'engagement au travail est relativement nouveau dans le domaine académique (Macey et Schneider, 2008) et a été utilisé de multiples façon en consultation. Dans la littérature, l'engagement peut présenter autant un état psychologique, un aspect de la performance, l'attachement de l'individu envers son organisation qu'un trait individuel.... Bref, le concept est loin d'être clair. Plusieurs concepts utilisés en comportement organisationnel s'apparentent à l'engagement, dont la mobilisation (Thomas et Velthouse, 1990), l'implication (Lodhal et Kejner, 1965), l'engagement envers l'organisation (commitment ; Meyet et Allen, 1991), l'initiative et la loyauté (Macey et Schneider, 2008) et le flow (Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock et Randall, 2005). Macey et Schneider (2008) ont tenté de clarifier le concept de l'engagement en déterminant son espace conceptuel par rapport à des antécédents et des conséquences hypothétiques. Ils catégorisent trois sous-concepts de l'engagement qui sont les traits, les états et les comportements. Les trait comptent la personnalité proactive, la personnalité autotélique, l'affect positif et la conscience (conscientiousness). Les états comptent les niveaux d'énergie, la concentration, la satisfaction, l'implication, l'engagement (commitment) et la mobilisation. Enfin, les comportements comptent les comportements extra-rôles, les comportements discrétionnaires, l'initiative, et

l'adaptation. En réponse à Macey et Schneider (2008), Meyer et Gagné (2008) proposent que la TAD puisse servir de théorie intégrative pour bien comprendre et utiliser le concept de l'engagement. La motivation autodéterminée représente bien le sous-concept de l'état d'engagement, et les conséquences de la motivation autodéterminée correspondent bien au sous-concept les comportements d'engagement et à la définition de Kahn (1990). La TAD peut aussi aider à comprendre le contraire de l'engagement qui peut prendre deux formes : la motivation contrôlée peut représenter au comportement plus passif ou de conformité (compliance) au travail, tandis que l'amotivation peut représenter un non-engagement où la personne se retire complètement. Finalement la motivation autonome réactive peut représenter une forme plus rebelle de non engagement (Koestner et Losier, 1996) où l'employé aurait tendance à se rebeller contre les formes le contrôle. Donc, il serait intéressant de mesurer le niveau d'engagement des employés à l'aide d'une mesure similaire, à celle décrite ci-dessus. En mesurant le continuum complet de motivation, on peut évaluer non seulement les conséquences de l'engagement mais aussi les conséquences de différentes formes de non-engagement (Masson, Royal, Agnew et Fine, 2008).

De plus la TAD offre un cadre pour étudier ce qui peut favoriser ou nuire à l'engagement des employés. En concentrant nos efforts sur les trois sources (organisation du travail, leadership et récompenses) qui affectent la satisfaction des trois besoins psychologiques, on peut découvrir des moyens efficaces pour la promouvoir. Comme mentionnés ci-dessus, une organisation intelligente du travail, un leadership adéquat et une rémunération appropriée sont des pistes prometteuses. De plus, la TAD pourrait permettre d'aller au-delà des conséquences habituelles de performance pour y inclure également le bien-être psychologique.

2.6.6.2- Bien-être psychologiques et santé mentale :

Ces dernières années, une préoccupation croissante des organisations concerne l'augmentation vertigineuse des coûts directs et indirects des problèmes de santé psychologique reliés au travail (Groot et Maassen van den Brinck, 1999 ; Schott, 1999). A titre d'exemple, les problèmes de santé psychologique liés au travail coûtent annuellement plus de 14 milliards de dollars au Canada (Stephens et Joubert, 2001) et sont estimés à plus de 150 milliards de dollars aux États-Unis (Danna et Griffin, 1999). Cette estimation va même jusqu'à 300 milliards de dollars selon l'*American Institute of Stress* entraîne des dépenses de l'ordre de 20 milliards d'euros par année (Organisation mondiale de la santé, 2005). A l'échelle planétaire, les problèmes de santé psychologique en lien avec le travail sont si importants et répandus que certains auteurs avancent même qu'ils peuvent affecter la compétitivité économique d'un pays en absorbant de trois à quatre pour cent du produit national brut (Liimatainen et Gabriel, 2000).

De fait, plusieurs auteurs soulignent les effets négatifs, tant au niveau individuel qu'organisationnel, engendrés par les problématiques de santé mentale au travail (Driskell et Salas, 1996 ; Groot et Maassen van den Brinck, 1999 ; Kahn et Langlieb, 2002 ; Quick, Murphy et Hurrell, 1992 ; Quick, Quick, Nelson et Hurrell, 1997). Certains auteurs du domaine montrent ainsi plus précisément qu'il y a des coûts financiers directs et une baisse générale de la performance pour les organisations qui sont aux prises avec des problèmes de santé mentale (Driskell et Salas, 1996 ; Goetzel, Long, Ozminkowski, Hawkins, Wang et Lynch, 2004 ; Motowidlo, Manning et Packard, 1986 ; Quick et al. 1997 ; Stave, Muchmore et Gardner, 2003).

A cet effet, la TAD peut être un cadre conceptuel particulièrement utile et efficace pour décrire, comprendre et expliquer les deux constituantes de la santé mentale au travail (que sont le bien-être et la détresse psychologique). Plusieurs

recherches empiriques ont démontré la valeur de cette théorie tant au niveau de la recherche scientifique (ex, Baard, Deci et Ryan, 2004) que de l'intervention pratique (ex. Deci, Connell et Ryan, 2004) que de l'intervention pratique (ex. Deci, Connell et Ryan, 1989). La TAD peut même être combinée à d'autres méthodes de calcul afin d'estimer son utilité économique en devises monétaires réelles (Forest, Gilbert, Beaulieu, le Brock, et Gagné, 2008), comme le dollar ou l'euro. Avant de revoir la documentation scientifique sur les liens entre la TAD et la santé mentale au travail pour bien situer ce concept.

2.6.6.3 Motivation, satisfaction et comportements productifs :

Selon Organ et Konovsky (1989, cité par Lévesque, Blais & Hess (2004a, b), il existerait un lien entre la satisfaction au travail et les comportements productifs, notamment s'il s'agit de comportements discrétionnaires (comportements volontaires de l'employé qui contribuent à la longue au bon fonctionnement de l'organisation sans être pour autant inclus dans la description de tâches de l'employé). L'employé satisfait de sa situation et des relations au travail, chercherait à entretenir une équité par des gestes altruistes et consciencieux. Par contre, si l'employé perçoit négativement sa situation de travail, il recadrerait sa relation avec l'organisation, en réduisant ses contributions discrétionnaires. Il ne produirait alors que l'effort minimum suffisant pour assurer son emploi et éviter des sanctions. Le lien entre productivité et satisfaction pourrait donc s'expliquer par la qualité de l'échange social (Blau, 1964) entre l'employé et l'organisation. Certains auteurs (Tang & Ibrahim, 1998), suggèrent que l'employé qui s'engage dans des comportements discrétionnaires serait par définition intrinsèquement motivé, puisque ces comportements vont au-delà du rôle prescrit par l'organisation et ne sont pas formellement reconnus ni récompensés par celle-ci. Ils observent ainsi que la présence d'indices de satisfaction extrinsèque prédit négativement les comportements altruistes au travail. De même d'après Farh, Podsakoff et

Organ(1990), ce seraient les caractéristiques du travail correspondant les plus à des besoins individuels (en termes d'autonomie, de variété, d'identification possible à la tâche ainsi que la signification du travail et la qualité du feed-back) qui prédiraient le pourcentage plus élevé de comportements altruistes et consciencieux comparativement à la seule satisfaction générale au travail.

2.6.6.4- Motivation, satisfaction et comportements de conscience professionnelle et d'entraide :

Pour Levesque, Blais, et Hess (2004a,b) la motivation, notamment lorsqu'elle est autodéterminée, favoriserait la satisfaction et le bien-être au travail. Ainsi le Modèle Motivationnel de l'Épuisement Professionnel (MMEP) postule que les facteurs de l'environnement de travail, notamment les styles de supervision, qui satisfont les besoins personnels d'autonomie, de compétence et d'attachement des employés, favorisent le développement des motivations autodéterminées (ou intrinsèques). À l'inverse, les styles de supervision qui briment ces besoins (style contrôlant, qui met l'accent sur l'incompétence de l'employé ou encore un style « laisser-faire ») conduiraient à des motivations non autodéterminées (extrinsèques).

En termes de conséquences, les motivations non-autodéterminées auraient une répercussion négative sur la qualité de vie au travail de l'employé. L'employé serait ainsi rendu plus vulnérable à l'épuisement professionnel et, par la suite, aux problèmes de santé physique et psychologique. Au contraire, les motivations autodéterminées produiraient un effet positif sur la qualité de vie au travail de l'employé et sur son bien-être en général (par ex., Blais et al.,1992; Léveillé, Blais & Hess, 2000, Levesque, Blais & Hess, 2004a). Senécal, Vallerand & Guay (2001) insistent sur l'utilité des motivations autodéterminées au travail et des motivations autodéterminées liées aux activités familiales pour faire face à l'épuisement dû aux perturbations pouvant survenir dans la gestion simultanée de ces activités. On remarquera (ce qui est finalement moins

surprenant) que ces motivations au travail sont en fait favorisées par le soutien apporté par l'employeur et que celles liées aux activités familiales sont quant à elles favorisées par le soutien apporté par le conjoint. Dans la plupart de ces études, les motivations intrinsèques ou autodéterminées sont toujours appréhendées par opposition à des motivations extrinsèques faiblement autodéterminés et/ou à des états de démotivation (sous forme d'un indice d'autodétermination soustrayant le score des secondes à celui des premières). Outre l'apologie de la motivation intrinsèque et d'une certaine autodétermination des conduites que ces recherches laissent supposer à un lecteur peu averti, on peut s'inquiéter de l'origine des effets observés. Eu égard au mode de calcul de l'indice d'autodétermination, on peut s'interroger sur les effets habituellement présentés. A savoir s'ils proviennent des motivations intrinsèques et/ou bien des motivations extrinsèques et des états de démotivation rapportés ? Par ailleurs les motivations énoncées par les sujets sont-elles de vrais précurseurs des conduites ou de simples ajustements auto perceptifs (les études sur le long terme sont en effet des exceptions) ? On omet trop rapidement que les gens sont loin d'avoir accès aux raisons effectives de leurs comportements. De surcroît, il est pour le moins fréquent que les individus préfèrent voir l'origine de ce qui leur arrive dans des caractéristiques intrinsèques et personnelles plutôt qu'extrinsèques et situationnelles lorsqu'ils sont dans une situation avantageuse (Zukerman, 1979). Dans ce sens, Levesque, Blais, et Hess (2004b) constatent quant à eux que la motivation autodéterminée prédit en partie la satisfaction générale à l'égard de la vie, la satisfaction à l'égard du travail et les comportements discrétionnaires et consciencieux au travail. Afin de pouvoir prédire les différents types de comportements discrétionnaires mesurés, les auteurs sont amenés à différencier les différents types de motivations servant au calcul de l'indice d'autodétermination. Ils constatent que les motivations intrinsèques prédisent effectivement une partie des comportements consciencieux mais aussi que la démotivation personnelle prédit l'absence de

ces comportements. De façon bien plus inattendue, une motivation extrinsèque « régulée », l'introjection (renvoyant aux contraintes externes que l'individu s'impose à lui-même), s'avère elle aussi prédictive de ces comportements consciencieux. De façon plus problématique pour les comportements d'aide à l'égard des collègues, ils ne sont prédits que par ce dernier type de motivation extrinsèque. Il semble que les auteurs se soient attardés sur l'effet de cette motivation extrinsèque du fait d'un résultat contraire à leur hypothèse (ces comportements étaient initialement apparus comme négativement reliés à l'indice d'autodétermination utilisé). Le résultat le plus tangible, soutenant leur Modèle Motivationnel, est que le style de supervision du hiérarchique rapporté par l'employé (comme soutenant les besoins d'autonomie, de compétence et d'attachement interpersonnel) est fortement associé à une motivation de type autodéterminé et à une plus grande satisfaction au travail. La satisfaction au travail rend alors particulièrement bien compte du lien entrestyle de supervision et qualité de vie générale ressentis par l'employé. Ces auteurs concluent alors à juste titre sur l'importance de prendre en compte les styles de supervision (finalement rarement considérés) ainsi que sur la nécessité de distinguer plus finement les différents types de motivations dans leur rapport avec le bien-être et les attitudes face au travail.

En prenant connaissance des travaux sur l'autodétermination des conduites, exposant la plupart du temps la différence entre motivations intrinsèques et extrinsèques, on est tenté de penser naïvement que plus un salarié serait performant en termes de productivité plus il y aurait de chance qu'il soit en fait motivé par les caractéristiques intrinsèques de son travail ou satisfait de celles-ci. Ainsi, concernant la satisfaction au travail, Fisher (2003) démontre que tout un chacun a tendance à surestimer le lien direct pouvant exister entre l'intérêt d'une personne pour son travail et sa performance au travail.

Néanmoins dans ces travaux et comme le font remarquer les auteurs (Levesque, Blais, et Hess ; 2004b), l'autodétermination des sujets et les conclusions en termes de motivation intrinsèque sont le plus souvent déduites d'un calcul d'indice d'autodétermination (où l'on n'étudie la différence entre d'une part les motivations intrinsèques et, d'autre part, les motivations extrinsèques et les états d'amotivation). Il est donc également possible que les salariés les plus productifs n'attribuent pas nécessairement plus d'importance aux caractéristiques intrinsèques de leur travail mais que, par ailleurs, ils attribuent tout simplement moins d'importance aux caractéristiques extrinsèques ou qu'ils soient tout simplement moins démotivés que les salariés les moins performants. (Gilbert, Gillet et Perrin, 2011, p 6, 7,8).

2.7- La Mesurer la motivation au travail :

Ryan et Connell (1989) ont créé une méthode psychométrique permettant de mesurer les motivations des élèves pour leur tâches scolaires. En demandant aux élèves pourquoi ils s'engageaient dans ces tâches, et en suggérant des raisons représentant les différents types de motivations sur le continuum d'autodétermination, on peut évaluer si la motivation globale de ces derniers est plus ou moins autonome. Cette méthode s'est ensuite développée dans différentes domaines de vie pour mesurer la motivation scolaire (Vallerand, Pelletier, Blais, Brière, Sénécal et Vallière, 1992), sportive (Pelletier, Vallerand et Sarrazin, 2007), en santé comportementale (Lévesque, Williams, Elliot, Pickering, Bodenhamer et Finley, 2007) et organisationnelle (Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin et Malorni, 2008). L'échelle de motivation au travail demande aux gens de répondre à la question « pourquoi faites-vous ce travail ? » en évaluant sur une échelle de 1 (pas du tout) à 7 (exactement) des énoncés représentant les différents types de régulation. Par exemple, pour la régulation externe « je fais ce travail pour le salaire », pour la régulation introjectée « parce que ma réputation en dépend », pour la régulation identifiée « parce que ce

travail comble mes plans de carrière » et pour la motivation intrinsèque « parce que je m’amuse à faire ce travail ».

Les propriétés psychométriques de l’échelle de la motivation au travail sont adéquates avec quatre facteurs représentant les quatre types de motivation, la fiabilité interne (alpha de Cronbach) des sous-échelles varie de .75 à .91. les corrélations entre les sous-échelles suivent un pattern de quasi-simplex (Guttman, 1954) où les construits adjacents sont corrélés positivement et les construits non adjacents ne sont pas corrélés. Après avoir traduit et validé la première version de l’échelle en français, anglais, Italien, néerlandais et portugais (Forest, Gagné, Van den Broeck, Battistelli et Donia, 2008) travaillent actuellement à améliorer cette échelle pour inclure les autres types de motivation et y ajouter de nouveaux items. **(ROJOT, ROUSSEL et VANDENBERGHE, p218).**

- **Synthèse :**

La motivation est un sujet important dans le discours managérial, pour que le salarié mobilise sa bonne volonté, son empathie et sa créativité dans son travail il doit se sentir motivé. Un salarié heureux, travaille mieux et plus.

Ce chapitre a permis de définir les différents cadres conceptuels liés aux questions de motivation, à savoir ces différentes définitions, sa multiple de théories que nous avons présenté de manière très synthétique afin de bénéficier d’une vue d’ensemble de la motivation au travail. Cela, au but de développer et de défendre notre approche théorique, qui est la théorie de l’autodétermination de **(Deci et Ryan 2000).**

La théorie de Deci et Ryan nous a permis de mettre en avant la bonne manière d’aborder notre thème, et d’apporter différentes réponses aux questions posées.

Enfin, nous pourrions confirmer grâce à cette théorie (TAD) appliquée au monde du travail et qui suppose que, l'organisation du travail, le leadership et la rémunération, sont les trois facteurs principaux qui influencent la satisfaction des trois besoins psychologiques. Ceci permet en retour de diminuer la motivation contrôlée et d'augmenter la motivation autonome, ce qui mènera, en définitive, à bien-être et santé psychologique, de satisfaction, et de performance au travail.

Troisième chapitre

« Ajustement au travail »

- **Préambule**

Dans ce présent chapitre, nous allons présenter la variable dépendante de notre étude « ajustement des salariés au travail ». Elle est subdivisée en trois dimensions essentielles à savoir, l'efficacité professionnelle, le stress perçu et l'implication affective. Pour cela plusieurs principaux points seront traités. Soit, les différentes définitions, les approches, les formes et les modèles de chaque dimension.

3.1-La performance au travail :

L'objet de cette partie est de retracer la littérature en matière de performance ou d'efficacité professionnelle, en examinant ses définitions, ses multiples approches, ses formes et ses facteurs, ainsi que son lien avec la motivation au travail, puis avec l'équipe dans le milieu professionnel :

3.1.1- La définition de la performance au travail :

Les interprétations relatives au concept de la performance sont très variées. Certains pensent que la performance est l'efficacité et l'efficacités du travail accompli; d'autres pensent que la performance se manifeste par des actes, des méthodes et des résultats de travail ; plusieurs pensent que la performance est le résultat du travail du personnel, qu'elle a l'avantage de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et qu'elle est souvent utilisée pour l'évaluation des ressources humaines dans la gestion de l'entreprise.

La performance est une mesure du degré de réalisation d'un objectif particulier. Dans cet ordre d'idées, French et Seward (1983) indiquent que la performance est le degré d'atteinte des objectifs d'un plan d'action par les employés. Selon Bryan et Rue (1994), elle correspond au degré de mise en œuvre des employés et elle peut être utilisée pour mesurer la situation

d'avancement des travaux du personnel actuel. Cela signifie que la performance peut être utilisée comme la mesure de la productivité des employés. Or, la mesure de la performance au travail des employés permet d'octroyer des récompenses appropriées, des mesures incitatives et des promotions.

En général, la recherche en comportement organisationnel révèle que la performance est un comportement global regroupant trois aspects : l'efficacité, l'efficience et la productivité (MacBryde et Mendibil, 2003). L'efficacité est la mesure de la satisfaction des clients quant aux résultats de l'équipe. L'efficience réfère au processus d'équipe (communication, coordination, leadership, collaboration, prise de décision) soutenant l'accomplissement des résultats, le développement de l'équipe et la satisfaction des membres. La productivité est définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des intrants nécessaires pour le produire. Elle est la mesure de la quantité produite par rapport aux facteurs de production (quantité d'énergie, temps de travail, etc.) (MacBryde et Mendibil, 2003).

D'une manière générale, la performance correspond à un résultat lié à un objectif balisée par une période de temps et par diverses caractéristiques comportementales attendues. Ce résultat peut être bon, il peut être mauvais. On cherche habituellement à évaluer de manière objective la performance. Par contre, à cause des différences de l'environnement, des normes et les facteurs subjectifs reliés aux gens, ce n'est pas une identification précise et la confirmation peut également être controversée. En général, pour développer et maintenir son avantage concurrentiel, l'organisation souhaite établir un système d'évaluation des performances, permettant l'évaluation et l'amélioration des performances du personnel, pour améliorer ainsi sa performance globale. Pour l'organisation moderne, la performance a

toujours été un point important, que ce soit le leadership, la conception organisationnelle, l'amélioration des processus, ou la motivation des employés, le but ultime est la poursuite de la performance organisationnelle.

3.1.2-Les approches de la performance au travail :

La performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire si on peut la décrire par un ensemble d'indicateurs. Or les critères peuvent varier en fonction de l'approche retenue.

Morin et alii identifient quatre grands courants de pensée :

- ✓ L'approche économique : qui repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre en termes économiques et financiers. Pour les auteurs de cette approche, la création de valeur se fonde soit sur une croissance de l'activité, soit sur une politique de dividendes en fonction des investissements ;
- L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui a posé en particulier le problème de l'intégration des objectifs individuels et des objectifs organisationnels. Les auteurs de cette approche considèrent comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Elle part du postulat qu'atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers ;
- ✓ L'approche systémique : qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie. Elle met en exergue les capacités de l'organisation ;
- ✓ L'approche politique : renvoie essentiellement à la satisfaction des différents groupes externes tels les bailleurs de fonds, de fournisseurs, les

clients, la société et les organismes régulateurs. En effet, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

3.1.3-Les formes de performances :

3.1.3.1 La performance organisationnelle :

La performance organisationnelle est la capacité pour l'organisation de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes ou partenaires. Ainsi,

- ✓ Pour les investisseurs elle doit se traduire par une augmentation de la valeur boursière ;
- ✓ Pour les salariés par la qualité du climat de travail ;
- ✓ Pour les consommateurs par la qualité des produits ou services offerts ;
- ✓ Pour le citoyen par les contributions de l'organisation au développement de la communauté.

Son appréciation porte donc sur des aspects variés. Elle sera donc mesurée en fonction d'indicateurs dont le choix et l'interprétation diffèrent selon les preneurs de décisions, leurs objectifs, la période prise en compte par exemple.

3.1.3.2- La performance sociale :

Approche qui émergea au début des années 80, la notion de performance sociale (ou par les hommes) renvoie à l'idée selon laquelle il appartient aux entreprises et plus particulièrement à la fonction RH de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait tant de la profession qu'il exerce mais également des conditions de travail (rémunération, accès à la formation, climat social, etc.) existant au sein de son entreprise.

Ainsi, en dehors de l'objectif de rentabilité économique, assigné à toute entreprise, il appartient à la fonction RH d'optimiser le rôle, le travail et les compétences de chacun des acteurs mais également de parvenir à ce que chacun soit complètement impliqué dans l'organisation. A ce titre, une démarche d'audit de performance sociale identifie les facteurs de création de valeur sociale (ceux qui accroissent la performance sociale) et des facteurs de risque social (ceux qui diminuent la performance sociale) à partir d'un référentiel validé scientifiquement, le référentiel des « irritants sociaux ». Ainsi, l'audit de performance sociale permet d'analyser, au travers du vécu des salariés au travail, le potentiel de création de valeur du corps social et sa contribution à la performance globale de l'entreprise.

L'audit de performance sociale révèle :

- ✓ La cohérence perçue des facteurs de performance sociale et du rôle des parties-prenantes par l'ensemble des acteurs impliqués dans et par l'organisation ;
- ✓ L'écart entre le prescrit organisationnel et la cohérence perçue ;
- ✓ L'interaction vécue entre les acteurs face à l'écart éventuel entre prescrit organisationnel et cohérence perçue et comment il fait sens (ou parfois non-sens) : on parle alors de climat social, d'ambiance de travail ou encore de «travailler-ensemble», comme constituante de lien social au sein de l'organisation.

3.1.3.3-La performance individuelle :

Il est important d'arrimer la performance individuelle à la performance organisationnelle. Tout bon programme de mesure exige d'identifier des indicateurs qui mesurent bien (on parle alors de validité) les bonnes choses (parle alors de pertinence). Car si les mesures de la performance organisationnelle ne se rapportent pas aux bonnes choses, les

mesures de performance individuelle qui en découlent risquent d'inciter à adopter des comportements dysfonctionnels qui ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs. Les chercheurs se sont d'abord intéressés à la manière de mesurer la performance individuelle à travers les techniques et les outils d'évaluation en s'appuyant sur des indicateurs. Ils ont également porté leur recherche sur les déterminants individuels de la performance, c'est-à-dire, les facteurs humains qui expliquent la performance.

Depuis le début des années 1990, des travaux émergent sur la définition et l'analyse du concept de performance individuelle au travail. Campbell (1990) définit la performance individuelle au travail comme « Un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contributions aux objectifs ». Plus récemment, selon Motowildo (2003) : « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ». Ainsi, « La performance individuelle est le comportement que l'organisation valorise et qu'elle attend de ses employés. Elle représente un ensemble agrégé de comportements discrets qui influenceraient positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu déploierait sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail, etc.)».

La définition de Motowildo sous-tend que la performance d'un individu peut :

- ✓ Fluctuer au cours du temps ;
- ✓ Etre élevée sur certaines actions et faible sur d'autres.

A tout moment cependant, on doit pouvoir évaluer l'ensemble de ces comportements afin de produire une évaluation globale de la performance de l'individu. Sans les opposer, ces définitions montrent combien il est important de distinguer deux notions :

- ✓ La performance qui renvoie aux comportements des individus jugés bénéfiques pour l'organisation ;
- ✓ L'efficacité qui correspond aux résultats attendus de ces mêmes comportements.

En effet, en n'évaluant que les résultats de l'individu, on prend le risque d'ignorer les facteurs situationnels qui le favorisent ou au contraire le freinent dans la réalisation de son travail, par exemple, la disponibilité et la qualité des équipements et des ressources, les décisions hors de contrôle de la personne, ou encore le contexte du marché. Cette posture admet l'idée selon laquelle une personne peut être jugée performante bien qu'elle ne soit pas parvenue à réaliser ses objectifs si les raisons de son échec lui échappent complètement (**Charles-Pauvers et al. 2007**).

3.1.3.4- La performance adaptative :

Une nouvelle orientation de la recherche émerge actuellement avec les travaux de Pulakos sur le concept de performance adaptative : dans un contexte où l'organisation de l'entreprise doit être de plus en plus flexible, il s'agit de la convergence des concepts de performance individuelle et de compétence. La performance adaptative est définie comme la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi. La compétence adaptative induit la performance adaptative. Huit facteurs relèvent de la compétence adaptative. Lorsque l'individu les maîtrise, il est alors en situation de démontrer un certain degré de performance adaptative. Il s'agit de :

- ✓ Traiter les urgences ou des situations de crise ;
- ✓ Gérer le stress du travail ;
- ✓ Résoudre les problèmes de façon créative ;
- ✓ Résoudre les situations de travail incertaines et imprévisibles ;
- ✓ Apprendre de nouvelles tâches, technologies et procédures de travail ;
- ✓ Faire preuve d'adaptabilité interpersonnelle (être capable de travailler avec de nouvelles équipes, de nouveaux collègues, clients, fournisseurs, etc.) ;
- ✓ Faire preuve d'adaptabilité culturelle (être capable de travailler efficacement dans des contextes culturels différents) ;
- ✓ Faire preuve d'adaptabilité physique (être capable de travailler dans des environnements variés et difficiles).

Ainsi, le concept de performance a beaucoup évolué ces dernières années. Ces nouvelles définitions ouvrent de nouvelles perspectives quant à l'évaluation de la performance. Dans le cadre de notre étude, nous allons nous concentrer sur la performance individuelle.

3.1.4- Les mesures de la performance au travail :

L'importance de mesurer la performance au travail est mentionnée par de nombreux auteurs. À cet égard, Rowland et al. (1983) ont résumé les visées de l'évaluation des performances :

Tout d'abord, l'évaluation des performances est utile pour les organisations pour les raisons suivantes :

- ✓ elle permet une rétroaction aux employés quant à leur rendement ;
- ✓ elle peut être à la base de la fixation du salaire et des décisions relatives aux promotions ;

- ✓ elle permet d'identifier le personnel dont la compétence n'est pas satisfaisante et est ainsi à la source de certaines décisions relatives au licenciement ;
- ✓ elle permet l'orientation du personnel pour l'amélioration des performances et potentiels ;
- ✓ elle favorise la planification future avec le personnel ;
- ✓ elle permet le diagnostic des problèmes individuels et organisationnels. Elle est également utile pour les individus puisqu'elle permet : (1) de comprendre leur performance actuelle ; (2) de fixer des objectifs d'amélioration.

Cascio (1991) propose deux façons de mesurer la performance : la mesure subjective, soit un jugement basé sur les idées et les connaissances subjectives, ou le caractère ou le comportement des personnes est considéré comme la base de l'évaluation des performances et la mesure objective, soit l'évaluation de la performance des personnes en fonction des résultats objectifs, tels que la production, l'assiduité et l'absentéisme, etc.

Campbell (1990) a remarqué que, du point de vue comportemental, l'évaluation des performances devrait reposer sur huit aspects : la compétence liée au travail, la compétence non liée au travail, les compétences en communication écrite et orale, le rendement au travail, le respect de la discipline, l'aide aux collègues et à l'équipe, la supervision et le leadership et les capacités de gestion et d'administration. Parmi eux, la compétence liée au travail, le rendement au travail et le respect de la discipline sont des facteurs clés de performance dans toutes les fonctions.

Dans le même ordre d'idées, Lee et Maurer (1997) ont recensé trois indicateurs de l'évaluation des performances :

- ✓ Les indicateurs d'efficacité (productivité, réalisation à l'heure);

- ✓ Les indicateurs d'efficacité (objectifs atteints, le taux de proposition) ;

Les indicateurs de qualité (le taux d'erreur, le taux de plainte, le degré de satisfaction du client et du personnel). Ces indicateurs réfèrent davantage à une mesure objective que subjective de la performance, au sens de Cascio (1991).

Il existe de nombreuses façons d'évaluer les performances. Elles peuvent généralement être divisées en cinq catégories :

- ✓ L'évaluation par le supérieur ;
- ✓ L'auto-évaluation ;
- ✓ L'évaluation par les collègues ;
- ✓ L'évaluation par les subordonnés ;
- ✓ L'évaluation par la clientèle (Zigon, 1995). Parmi elles, l'auto-évaluation est une évaluation de la performance des employés par eux-mêmes.

3.1.5- Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance au travail :

Certains chercheurs indiquent que les qualités personnelles sont les principaux facteurs de performance au travail, alors que d'autres soutiennent que la structure organisationnelle est un des facteurs importants de performance. En outre, certains chercheurs ont suggéré l'interaction entre les caractéristiques personnelles et la structure organisationnelle pour expliquer la performance.

À cet égard, Korman (1977) présente certains facteurs susceptibles d'affecter la performance au travail. Ces facteurs peuvent être divisés en trois catégories. D'une part, la motivation au travail aurait un impact.

Ensuite, les compétences et les capacités de la personne seraient aussi à considérer. Finalement, la perception du rôle, soit la perception des individus quant au rôle nécessaire à l'accomplissement de leur travail, affecterait la performance.

Blumberg et Pringle (1982) ont également identifié des facteurs déterminants de performance : la capacité, la volonté et l'occasion. Ils indiquent que les recherches antérieures omettent les facteurs environnementaux dans l'explication de la performance au travail. Comme les facteurs environnementaux ne peuvent pas expliquer totalement le phénomène de performance, ils ont intégré des résultats d'études d'années antérieures couvrant les facteurs personnels (la capacité et la volonté) en plus des facteurs environnementaux (l'occasion). Parmi eux, le facteur de capacité inclut l'âge, la santé, les connaissances, les compétences, l'intelligence, le niveau d'éducation, etc. Le facteur de volonté comprend la motivation, la satisfaction au travail, l'anxiété, etc. Le facteur d'occasion inclut la fourniture du matériel, le comportement du personnel, le leadership, l'assistance, les procédures de l'organisation, l'information, le temps, etc.

Campbell et al. (1993) ont proposé une autre classification des antécédents à la performance au travail, soit celle des facteurs directs et indirects. Les facteurs directs comprennent les objectifs, les normes, les rétroactions, l'occasion, les conditions, les capacités et la motivation. Les facteurs déterminants sont l'objectif principal et la motivation. Les facteurs indirects comprennent les différences individuelles, les méthodes de gestion organisationnelle, etc.

3.1.6-Le lien entre la motivation et la performance :

Selon la définition de la motivation, nous savons qu'elle constitue un moyen d'atteindre un but particulier. Elle relève notamment des besoins des individus. D'un point de vue de gestion, il s'agit donc de répondre aux besoins du personnel et de promouvoir ses efforts pour l'atteinte des objectifs organisationnels. La motivation a un rôle très important pour mobiliser l'enthousiasme du personnel, pour réaliser excellemment les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail. À l'heure actuelle, dans un environnement concurrentiel, afin de se développer, les entreprises doivent constamment améliorer leur compétitivité. La motivation du personnel devient fondamentale pour avoir accès à son plein potentiel. À cette fin, les gestionnaires sont appelés à agir sur les facteurs de motivation afin d'inciter plus de gens à travailler volontairement pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer considérablement les performances (**Davis, 1984**).

Les résultats des études indiquent, en effet, que l'utilisation de stratégies appropriées de motivation peut améliorer les performances (Lu da, 1994). Il est généralement admis que lorsque le niveau de motivation est plus élevé, meilleure est la performance. Cet argument est juste en un sens, mais pas absolu. Les raisons spécifiques sont les suivantes (**Lu da, 1994**):

- ✓ Des niveaux élevés et faibles de motivation peuvent affecter négativement la performance au travail, seule la motivation modérée et réaliste peut mobiliser l'enthousiasme du personnel au travail pour l'amélioration des performances ;

- ✓ la motivation est un des nombreux facteurs importants influençant la performance (autrement dit, la performance au travail est un résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectifs, y compris la motivation) ;
- ✓ la motivation affecte la performance au travail, et à son tour, la performance au travail affecte également la motivation, sous certaines conditions, la motivation et la performance se renforçant mutuellement.

3.1.7-Le lien entre la performance et l'équipe :

3.1.7.1- La performance des équipes :

Les chercheurs présentent différentes définitions de la performance de l'équipe. Haclanan (1987) et Sundstrom et al. (1990) ont proposé une définition large de la performance de l'équipe. Ils indiquent que la performance d'équipe correspond aux résultats réels à atteindre, soit la Cible visée par l'équipe, y compris principalement les trois aspects suivants : (1) la production d'équipe (la quantité, la qualité, la rapidité, le degré de satisfaction du client); (2) les résultats de l'équipe ont un certain impact pour chaque membre ; (3) élever la capacité au travail de l'équipe pour travailler plus efficacement à l'avenir.

Dans les nombreuses études à ce jour sur la performance d'équipe, la définition de Nadler (1990) de la performance de l'équipe est la plus populaire. Nadler (1990) a constaté que la performance de l'équipe comprend principalement trois aspects : (1) la réalisation des objectifs fixés ; (2) la satisfaction des membres de l'équipe ; (3) la capacité des membres de l'équipe de continuer à collaborer.

3.1.7.2- Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance des équipes :

Moreland (2000) a noté que la performance d'équipe dépend des capacités des membres, de leur personnalité, de la cohésion, de la tâche de l'équipe, de la technologie et des systèmes de récompense ainsi que de la qualité de la communication des membres et du comportement du chef d'équipe. Simpson (1994) présente quant à lui trois principaux facteurs qui influencent la performance de l'équipe : les éléments constitutifs de l'équipe elle-même, le soutien de l'équipe par les gestionnaires et par les autres secteurs de l'organisation, le processus interne de la constitution de l'équipe. Le chercheur chinois Wang ChongMing (2001) indique que les principaux facteurs qui affectent la performance d'équipe sont la structure de l'équipe et le processus d'équipe. Les facteurs de la structure de l'équipe comprennent la diversité de la composition de l'équipe, la taille de l'équipe et la combinaison des rôles dans l'équipe. Les facteurs du processus d'équipe comprennent l'environnement de l'équipe, l'apprentissage en équipe et l'auto-gestion, la motivation de l'équipe et l'évaluation des performances d'équipe.

En termes d'environnement organisationnel, Guzzo et Dickson (1996) ont souligné que les recherches antérieures sur la performance de l'équipe négligent généralement la relation entre le système organisationnel et la performance de l'équipe. Les relations entre l'équipe et l'organisation impliquent que les grands changements du système organisationnel peuvent entraîner des changements de l'équipe basée sur ce système. Les gens n'ont pas besoin d'intervenir directement dans l'équipe pour modifier ses performances. L'ingérence du système organisationnel peut affecter la performance des équipes. À cet égard, Doolen et al. (2003) ont indiqué que l'environnement organisationnel influe sur la performance de l'équipe,

l'environnement organisationnel pouvant être divisé ainsi : le processus de gestion (la planification stratégique et d'autres activités), la culture organisationnelle (les valeurs et les normes d'action), le système organisationnel (c'est-à-dire la gestion des ressources humaines et de la configuration dans l'organisation, comme la rétroaction, la formation, les systèmes de récompense, etc.).

L'hétérogénéité relative aux membres de l'équipe entraînant un impact sur la performance de l'équipe est également un sujet d'attention pour les chercheurs. Kanter (1989), Jackson et al. (1995) soulignent une relation entre la diversité (hétérogénéité au sein de l'équipe) et la performance de l'équipe, puisque l'hétérogénéité d'équipe a un effet sur la créativité de l'équipe et la validité de la décision.

En termes de direction d'équipe, Zaccaro (2001) indique que le chef d'équipe peut être le facteur de réussite le plus important pour la performance de l'équipe dans l'organisation.

En termes de cohésion de l'équipe, Smith et Katzenbach (1994) ont remarqué que, dans les petites entreprises de haute technologie, il existe une corrélation positive entre la cohésion du groupe de la haute direction et sa performance financière. Dans cet ordre d'idées, le chercheur chinois Wang Lei (1993) souligne qu'il y a une relation entre la cohésion et la performance, la cohésion élevée pouvant pousser à des efforts conjoints des membres pour améliorer les performances d'équipe.

En termes de conflit dans une équipe, les chercheurs présentent une distinction entre le conflit relationnel, le conflit de tâche et le conflit de processus. Le conflit relationnel survient entre deux individus ou plus lorsque les valeurs, les idées, les attitudes ou les comportements s'opposent. Celui-ci se construit lentement, de manière insidieuse, à travers les

interactions McShane et BURNOUT, (2008). Le conflit de tâche est basé sur le contenu et les objectifs du travail. Il se produit quand on perçoit des désaccords entre les membres d'équipe sur le contenu de leurs décisions et implique des différences de points de vue, idées et opinions. Le conflit de tâche est généralement associé à des décisions efficaces, mais le conflit relationnel est associé à de mauvaises décisions (Simons et al. 2000). Le conflit de processus est relatif à la façon dont le travail est effectué. Le conflit de processus comprend des désaccords sur les cessions de droit ou de ressource (Hackman et Morris, 1975). Karen (1999) indique que le conflit de processus influence le moral de l'équipe, ce qui entraîne une baisse de productivité. Shah et Vandenberg (1999) montrent que le conflit relationnel affecte négativement la performance individuelle et d'équipe. En ce qui a trait au conflit de tâche, l'insatisfaction des membres envers la non-coopération est défavorable à la performance, mais les conflits de tâche modérés pourraient bénéficier à la performance.

3.2-Le stress au travail :

Le stress au travail apparaît désormais comme l'un des risques psychosociaux majeurs qui se pose aux gestionnaires d'aujourd'hui. Ces derniers se trouvent contraints de comprendre ces causes à fin de le prévenir et de le gérer au mieux puisque les conséquences qui lui sont associées sont très graves aussi bien pour les salariés que pour les entreprises. En effet, il est associé à un taux élevé de rotation des salariés et d'absentéisme, à leur démotivation et à leur engagement dans des attitudes et des comportements déviants qui nuisent à la productivité de l'entreprise (Cooper et Cartwright, 1994 ; Hoel, Sparks et Cooper, 2001). Le stress correspond, dans son acception la plus large, à un état de perturbation du bien-être résultant de la perception d'un danger émanant de facteurs organisationnels anxigènes. Cette situation crée un déséquilibre et

occasionne pour l'individu des risques émotionnels, physiques, et psychologiques (Aubert et Pagès, 1989 ; Danna et Griffin, 1999 ; Maslach et Schaufeli, 1993). Il devient l'un des aspects quasi permanant de la vie au travail (Aubert et Pagès, 1989 ; Brunstein, 1999 ; Cordes et Dougherty, 1993 ; Légeron, 2001 ; Truchot, 2004). La compréhension des causes de ce malaise, des modalités de sa manifestation et des changements d'attitudes et de comprendre qui s'en suivent, se trouve enrichie par de nombreux travaux aussi bien théoriques qu'empiriques qui ont permis d'approfondir le champ des connaissances à ce sujet.

Bien que le stress bénéficie d'une littérature largement développé qui a permis à ce risque d'être abordé sous de multiples facettes (Aubert et Pagès, 1989 ; Boudreau et Nakashima, 2002 ; Danna et Griffin, 1999 ; Halbesleben et Buckley, 2004 ; Hobfoll et Freedy, 1993 ; Schauféli, Maslach et Marek, 1993), il nous semble intéressant de proposer une vue d'ensemble sur les approches majeures qui ont marqué ce champ d'étude et celle qui permettent d'apporter un regard nouveau sur ce phénomène. Pour ce faire, nous passons en revue, en premier temps, l'approche médicale, sociologique et psychologique. Une attention particulière est accordée à ses définitions, ses typologies et ces facteurs. Loin de prétendre à une revue holistique de ce vaste domaine de recherche, une synthèse de principaux modèles et courants abordant ce risque psychosocial au travail est également proposé :

3.2.1-Les approches de stress :

La médecine, la sociologie et la psychologie sont toutes les trois des disciplines qui se sont intéressées à la problématique du stress. Selon que l'on s'inscrit dans l'une ou l'autre, ce phénomène revêt un aspect particulier. Ainsi, il est appréhendé en tant que réponse en médecine, en

tant que stimulus en sociologie, et en tant que transaction entre l'individu et son environnement en psychologie (Aubert et Pagès, 1989 ; Cooper et Payne, 1978 ; Dannaet Griffin, 1999 ; Lazarus et Folkman, 1984 ; Légeron, 2001). La conjugaison des apports de ces multiples approches a servi de base pour le développement de modèles plus ou moins élaborés du stress professionnel qui tiennent compte, avec une importance relative, de facteurs individuels, organisationnels et/ou environnementaux, que nous tentons de clarifier dans ce qui suit :

3.2.1.1- Une approche médicale du stress :

Pionnier dans les recherches sur le stress, Hans Selye (1956) le définit comme « Une réponse spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite ». (Selye, 1956). En médecine, ce phénomène s'appréhende donc comme l'ensemble des réactions physiologiques conséquentes à une menace perçue. Trois phases constituent, selon lui, ce qui baptisera le « syndrome général d'adaptation » (SGA) (Cooper et Dewe, 2004 ; Truchot, 2004):

- ✓ La phase d'alarme : au cours de laquelle on assiste à une augmentation de la vigilance en mobilisant des forces de défense et des ressources hormonales. Cela veut dire que dès que l'individu est confronté à une situation perçue comme stressante, des hormones ayant pour effet la décharge d'énergie nerveuse sont libérées par l'organisme pour combattre ou fuir cette situation de stress. Cependant, ces hormones ne sont pas sans effets sur le corps : elles provoquent une accélération du rythme cardiaque, une hausse de la pression artérielle, une activation rapide de la circulation sanguine et une précipitation du rythme respiratoire. Cette phase peut durer jusqu'à vingt-quatre heures.

- ✓ La phase résistance qui se traduit par la complète adaptation à l'élément perturbateur. L'organisme entre dans cette phase si la situation stressante persiste. L'adrénaline et la noradrénaline sont secrétées pour augmenter le taux de sucre dans le sang et fournir l'énergie nécessaire pour affronter le stress perçu. Toutefois, les conséquences de l'ébranlement du système orthosympathique évoquées dans l'étape précédente s'accroissent et engendrent une forte sensibilité aux événements stressants. D'après Salengro (2005, p. 83), les individus oscillent entre ces deux premières phases. Il stipule qu'avec quelques jours de repos, ils devraient se détendre et récupérer un peu de la tension continue causée par leur travail. Si cela ne s'arrange pas, la troisième phase a lieu.

- ✓ La phase d'épuisement durant laquelle l'individu n'a plus les capacités suffisantes pour affronter un événement menaçant. Dans le cas où la situation stressante persiste longtemps ou s'aggrave, les capacités de l'organisme peuvent être débordées.

3.2.1.2- Une approche sociologique du stress :

Ayant pour objet l'étude des phénomènes sociaux, les recherches en sociologie s'intéressent au stress en tant que stimulus ou ensemble de facteurs pouvant affecter le bien-être et la qualité de vie d'un individu au quotidien Truchot, 2004 ; Légeron, 2001 ; Brunstein, 1999 ; Neboit et Vézina, (2002). L'étude de Holmes et Rahe (1967) est la plus citée dans les écrits sur le sujet. Ces auteurs ont mis en place une « échelle des événements de la vie » classant, dans un ordre décroissant, quarante-trois faits stressants aussi bien dans la vie personnelle que dans la vie professionnelle. La prise en compte de ces deux sphères de la vie suggère une interférence entre celle-ci puisqu'une augmentation du stress dans

l'une rend l'individu plus vulnérable face aux autres stressors de nature différente et inversement Wayne, Grzywacz, Carlson et Kacmar, 2007 ; Frone, (2000).

Toutefois, il est à signaler que sur les quarante-trois événements cités dans l'échelle, seul cinq sont relatifs au champ du travail. Ils sont traités aux changements d'horaires, de conditions de travail et de responsabilité, au licenciement ou au départ à la retraite. Cette proposition, quoique relativement faible, est néanmoins la preuve d'un intérêt grandissant porté à la vie professionnelle et du poids plus en plus important qu'elle revêt dans la genèse du stress. Tous les événements décrits dans « l'échelle des événements de la vie » sont caractérisés par une intensité, une durée, parfois même une non prédictibilité et un effet de nouveauté (Légeron, 2001 ; Brunstein, 1999 ; Aubert et Pagès, 1989 ; Neboit et Vézina, 2002).

Ce que la sociologie ne souligne pas, c'est que l'appréciation de ces caractéristiques passe par un filtre perceptuel spécifique à chaque personne. C'est la psychologie cognitive qui pallie cette limite en mettant l'accent sur l'aspect transactionnel du stress (Lazarus et Folkman, 1984 ; Lazarus, 1966, 1995).

3.2.1.3- Une approche psycho-cognitive :

Lazarus (1966), fut le premier à avancer l'idée que la tension interne ressentie par l'individu n'est pas uniquement le résultat d'une pression qu'exercent des conditions environnementales singulières ou des événements particuliers de la vie. Elle dépend également de l'interprétation personnelle qu'un individu fait de son environnement. En collaboration avec ces collègues, Lazarus (Lazarus et Folkman, 1984, 1987 ; Lazarus, 1966, 1995 ; Folkman et al, 1986) a ouvert la notion de stress à des considérations psychologiques et a mis en avant une approche processuelle

du stress ou se mêlent des considérations cognitives et émotionnelles lors d'une double évaluation : l'évaluation primaire et l'évaluation secondaire.

- L'évaluation primaire (ou le stress perçu) renvoie au danger potentiel que fait peser cette situation. Se référant à ces croyances et à ces expériences passées, toute personne évalue l'enjeu de la situation en se demandant si cette dernière représente une menace, ou si, au contraire, elle est un défi. A ce niveau, il est important de signaler qu'une même situation peut être évaluée différemment individus, dans un contexte différent, comme le dit Selye (1956) : « *ce qui est important, ce n'est pas ce qui nous arrive, c'est la manière dont on le prend* ».
- L'évaluation secondaire (ou le contrôle perçu), quant à elle, repose sur l'évaluation personnelle des ressources permettant d'intervenir sur la situation de stress potentiel. Cette appréciation aide l'individu à orienter ses réponses face au danger. Celles-ci peuvent se traduire par la recherche d'information, l'établissement d'un plan d'action, la demande d'aide ou de conseils, l'expression de ses émotions, l'évitement du problème, la distraction, la banalisation de la situation, etc. (Bruchon-Schweitzer (2001, p.4).

Autrement dit pour se protéger contre les stressseurs, l'individu peut entreprendre des actions sur la source de la menace, l'éviter ou la modifier subjectivement c'est-à dire, essayer de la banaliser. C'est ce que l'on appelle « stratégie d'adaptation » ou « coping ». Celui-ci est défini par Lazarus et Folkman (1984, p.141) comme « *l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux, constamment changeants, pour gérer des exigences spécifiques internes et / ou externe qui sont évaluées (par la personne) comme consommant ou excédant ses ressources* ». C'est le processus par

lequel l'individu arrive à maîtriser ou à réduire les troubles causés par un évènement stressant. Selon Rivolier (1989), le coping peut se traduire par :

- ✓ une action préventive permettant de réduire la menace.
- ✓ une attaque arrivant à réduire la source du danger.
- ✓ une fuite si l'individu se trouve incapable de faire face à cette menace.
- ✓ une action palliative parvenant à minimiser les effets psychologiques causés. par le stress en adoptant des moyens externes comme prendre des médicaments, faire des massages anti-stress, consulter les cellules d'écoute, etc.

En effet, ces différentes approches du stress, quoique partielles lorsqu'elles sont prises isolément, ont tracé les premiers jalons pour que s'établissent et se développent les études sur le stress professionnel. Ainsi, l'intégration des apports de la médecine, de la sociologie, et de la psychologie cognitive, permettent d'appréhender le stress dans un contexte de travail en capturant ses facettes multiples.

3.2.1.4-Une approche par le travail :

Aubert et Pagès (1989, p. 56-57) appréhendent le stress professionnel « comme une perturbation de l'individu pouvant être reliée à sa situation dans l'organisation ou à une modification de celle-ci, requérant l'adaptation de l'individu à des demandes nouvelles. Ainsi, le stress professionnel naît de la « négociation », plus ou moins réussie, qu'engage un individu avec son environnement de travail riche d'expériences et d'interactions et souvent instable (Neboit et Vézina, 2002 ; Cooper et Payne, 1978 ; Dollard et al. 2007). Cette situation provoque une perturbation du métabolisme de l'individu (et nous retrouvons là l'approche médicale du stress) ; elle implique une influence de l'environnement de travail sur l'individu (l'approche sociologique du stress) ; et elle appelle à une évaluation de la

situation et donc à une adaptation de l'individu face aux agressions de son environnement de travail (l'approche transactionnelle du stress). Beehr et Neuman, (1978) ; Cooper et Payne, (1978) ; Karasek, (1979 ; 2004).

3.2.2-Les modèles du stress :

Le stress a été modélisé selon maintes approches plus ou moins intégratives, de son environnement et de son travail. De toute, celle se basant sur l'approche transactionnelle est sans doute celle qui a le plus servi de référent pour les études empiriques majeures (Lazarus et Folkman, 1984, 1987 ; Lazarus, 1995). Cette modélisation fondée sur la psychologie cognitive et largement développée dans les travaux fondateurs de Lazarus et ses collègues (Lazarus, 1991, 1995 ; Folkman et al, 1986), propose une vision processuelle en deux temps du stress. Avec une relative plus grande importance accordée à l'environnement de travail, le second modèle largement développé dans la littérature sur le stress professionnel, et celui qui se fonde sur l'adéquation entre les demandes de l'environnement de travail et le contrôle qu'à l'individu sur ces mêmes demandes. Il s'agit du modèle développé par Karasek et Theorell (1990) qui est largement soutenu dans la littérature et fréquemment utilisé par les praticiens.

3.2.2.1-Le modèle transactionnel :

D'après le modèle de Lazarus (1966, 1995), le stress résulte de l'évaluation des capacités personnelles et de possibilité de réponse face à l'exigence de la situation. Il stipule que « le stress survient lorsqu'une personne doit faire face à une demande qui dépasse ses capacités d'adaptation ». (Cox, 1992, p. 22). Il est donc le résultat d'une relation dynamique entre :

- ✓ les demandes environnementales
- ✓ les ressources individuelles pour faire face à ces exigences et,

✓ la perception de cette relation par l'individu.

En d'autres termes, il s'agit d'une transaction entre une personne et son environnement, d'où l'appellation de modèle transactionnel.

Cette double évaluation permet d'évaluer d'une part, la menace de l'environnement (processus cognitif et affectif) et d'autre part, les moyens et les ressources permettant d'y faire face (le coping). Le coping s'avère donc être un concept centrale dans l'approche transactionnelle du stress. Quelque année plus tard, Lazarus et Folkman (1984 : 445) donnent au stress la définition suivante : « une relation particulière entre la personne et son environnement évaluée par la personne comme excédent ces capacités et mettant en danger son bien-être ».

Les moyens dont dispose l'individu pour faire face au stress font souvent appel à ses propres ressources psychologiques. Cette situation l'amène à vivre ce malaise dans l'isolement ; ce qui majore la souffrance qui accompagne cette détérioration du bien-être. Evoluer dans un contexte social positif peut également aider l'individu à surmonter le stress professionnel (Bliese et Britt, 2001 ; Parker et Endler, 1992 ; Wallace et al., 2009). Le recours au soutien social fait partie les stratégies d'adaptation collective où l'individu fait appel aux autres afin de trouver auprès d'eux une assistance émotionnelle et psychologique permettant d'extérioriser le malaise qui accompagne un vécu de stress. Le soutien social a pour effet de modérer ce malaise et d'offrir une échappatoire pour les troubles des salariés sujets à un état de stress (Karasek et Theorell, 1990 ; Dejours, Veil et Wisner, 1985 ; Kitaoka-Higashiguchi et al., 2003 ; Pelfrene et al., 2002 ; Spielberger, Vagg et Wasala, (2002). D'autres stratégie d'adaptation existent bien évidemment ; elles sont les plus souvent proactive, permettant

de prévenir un état de stress et donc de l'éviter Crant, 2000 ; Aspinwall et Taylor, 1997 ; Greenglass et Fiksenbaum, (2009).

Beehr et Newman (1978) ont également développé un modèle du stress professionnel basé sur une logique transactionnelle et interactionniste, où l'évaluation cognitive serait assimilée à un processus dont les « inpus » consisteraient à l'ensemble des caractéristiques de la personnalité ainsi que les agents nocifs de l'environnement organisationnel. A la suite de ce processus d'évaluation, l'individu juge de l'intensité du stress que génère la situation le confrontant à des stressseurs organisationnels. Lorsque les stratégies d'adaptation n'offrent pas le résultat escompté, les conséquences de l'état de stress se manifestent à un niveau individuel (santé mentale et physique, consommation de tabac et l'alcool) et à un niveau organisationnel (diminution de la performance, perte d'implication) Beeher, 1995, Cooper, (2001). Beeher et Newman (1978) introduisent également dans leur modèle du stress professionnel la notion de temps est suggèrent que ce risque psychosocial suit un processus évolutif et cumulatif. Les effets du stress ne sont pas ponctuel, ils peuvent soit s'étendre sur un laps de temps important, soit ne se manifester qu'à moyen et long terme.

3.2.2.2-Le modèle de demande/contrôle :

Globalement, le modèle de Karasek (1979) s'inscrit également dans une logique interactionnelle du stress. C'est dans la transaction entre les demandes que s'opère le stress. L'auteur croise deux déterminants qui se combinent entre eux : d'un côté, la demande faite à une personne c'est-à-dire, l'ensemble des exigences physique, psychologique, émotionnelles, et mentales auxquelles doit faire face l'individu dans son travail (Shirom, Nirel et Vinokur, 2006 ; Karasek et Theorell, 1990 ; De Cuyper et De Witte,

2006) et de l'autre, le contrôle que cette personne peut exercer sur son activité. Cette notion renvoie aux compétences individuelles de contrôle, à l'autorité dont elle dispose au niveau de la prise de décision (Karasek et Theorell, 1990) et à l'autonomie (Shirom, Nirel et Vinokur, 2006 ; Peeters et Rutte, 2005). Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que la perception du contrôle est plus importante que le contrôle objectif que peut avoir une personne au et sur son travail (Karasek et Theorell, 1990 ; Meier, Semmer, Elfering et Jacobshagen, 2008). Ce modèle met donc l'accent sur deux types de facteurs : les demandes environnementales telles que la charge de travail, les compétences, et les savoirs-faires exigés, les connaissances intellectuelles, les contraintes de temps, etc. et la latitude décisionnelle c'est-à-dire, l'autonomie plus ou moins grande dans l'organisation des tâches, le degré de contrôle sur la situation, la participation aux décisions, la possibilité d'exploiter efficacement ces aptitudes, et de développer de nouvelles compétences.

Dans ce modèle, les efforts déployés par les salariés peuvent être de nature extrinsèque ou intrinsèque : les efforts extrinsèques s'apparentent au concept de « demande » de Karasek (1981) c'est-à-dire, les contraintes de temps et la charge de travail et y rajoutent d'autres comme la responsabilité élevée, le temps supplémentaire, les interruptions fréquentes, etc. Les efforts intrinsèques, quant à eux, font référence à l'investissement excessif de l'individu vis-à-vis de son travail, son irritabilité, son omniprésence au bureau, etc.

L'hypothèse fondamentale de ce modèle est que les réactions émotionnelles et physiologiques néfastes sont provoquées par un déséquilibre entre des efforts extrinsèques élevés et des récompenses faibles. Étant exigeants, les travailleurs se sentent souvent « sous-évalués ». Les frustrations dues à un manque de reconnaissance (par les

collègues et/ou les supérieurs) ou de récompense (avancement de carrière, primes...) vont dans le sens de l'augmentation.

3.2.3-Les typologies de stress :

Il existe plusieurs types de stress qui se réfèrent aux travaux de côté (1994), englobe le stress nécessaire ou neutre, le stress positif et le stress négatif, que nous expliquons dans ce qui suit :

3.2.3.1-Le stress neutre

Appelé aussi stress nécessaire parce qu'il indispensable pour ne pas ressentir la fatigue ou l'insatisfaction, il a été comparé par Selye (1956) au « sel de la vie » (Carmichael, 2009). Sans stress, l'individu ressent un désintérêt total à la vie et perd le moral. Ce type stress diminue la sensation d'inutilité et d'ennui et pousse à agir. Ainsi, plusieurs études permettent de « comprendre le stress comme l'une des grandes fonctions de l'organisme, au même titre que la respiration, la digestion ou la fonction immunitaire. Comme toute fonction, l'adaptation est non seulement utile, mais nécessaire à notre survie. Le stress nous est donc fondamentalement utile, à cette seule condition que ces mécanismes biologiques et psychologiques soient déclenchés à bon escient et dans des limites acceptables » (**Légeron et Cristofini, 2006**).

Légeron (2008), affirme qu'il est absurde de parler d'un monde sans stress et ce, pour deux raisons : d'abord, nous ne pourrions jamais supprimer les « stressseurs » faisant partie de notre environnement et ensuite, « si nous arrivions à inhiber en nous toute réaction de stress, nous serions démunis et incapable de nous adapter. On ne peut donc pas supprimer le stress ni « vivre sans stress », au travail comme ailleurs ». (**Légeron, 2008, p. 812**).

3.2.3.2-Le stress positif :

Ce type de stress se rapporte à une activation de l'organisme face à une situation perçue comme un défi. Il s'agit du stress qui stimule la volonté, la motivation, le goût pour le travail et le plaisir de vivre plus sainement (Savoie et Forget, 1983). En effet, la performance des travailleurs lors de l'exécution d'une tâche est meilleure lorsqu'ils sont un peu stressés : cela les motive et les incite à faire de leur mieux pour réussir et « nombreux sont ceux qui déclarent ne bien travailler que sous stress » (Roussillon et Duval-Hamel, 2006).

Appelé aussi « eustress », il renvoie à l'énergie ressentie face à une demande et à la confiance en ces capacités (Bal et al, 2009). Il est considéré comme positif en ce qu'il représente une réaction de défense qui témoigne de la vivacité et la résistance de l'organisme. Il peut être bénéfique dans la mesure où d'une part, il est utile pour la performance et il stimule la créativité et d'autre part, il pousse à la fierté de réussir et permet de dépasser les difficultés (Dolan et Arsenault, 2009 ; Légeron, 2009 ; Rosay-Notz, 2006 ; Selye, 1975). En d'autre terme, le stress s'avère un moteur s'il est ponctuel et limité dans le temps. En revanche, s'il perdure, il se transforme en pathologie.

3.2.3.3-Le stress négatif :

Il correspond à une activation de l'organisme dans le but de s'adapter à une situation perçue comme menaçante il bloque des réactions d'adaptation et entraîne des troubles du sommeil, de la fatigue de l'épuisement, de la colère, etc. il s'agit donc d'un stress pathogène (Salengro, 2005). En outre, il provoque la destruction des rapports avec l'entourage, le manque de confiance en soi et de perte de contrôle. Cette

situation n'est favorable ni aux employés ni à leur organisation (Abord de Chatillon, 2003 ; Lemyre et Tessier, 2003).

Dans le cadre professionnel, un tel désastre peut engendrer « la diminution du rendement du travail, l'absentéisme, le non-respect des délais, le manque de concentration et d'implication dans le travail d'équipe » (Butler, 2009) et même engendrer le *BURNOUT*. Rappelons que celui-ci est considéré par Freudenberger (1987) comme une forme d'épuisement causée par le fait de s'efforcer à atteindre un objectif irréalisable que l'individu lui-même s'est fixé ou que son environnement lui impose. Pines (1993), quant à lui, le définit comme « un épuisement physique, émotionnel et mental qui se rencontre chez des personnes qui travaillent en s'impliquant intensément avec d'autres individus durant de longues périodes de temps entraînant une pression émotive soutenue et répétée » et il remet en cause les conditions de travail et estime qu'elles représentent la principale cause du *BURNOUT*. Celui-ci provoque chez les travailleurs une forte hypersensibilité aux menaces, du pessimisme, de la colère, du renfermement sur soi et parfois même des dépressions. Tous ces symptômes physiques et comportementaux sont accompagnés par le déni qui se traduit par un accroissement des heures de travail et une implication excessive envers ce dernier. Cela est dû au fait que l'épuisement professionnel est jugé comme une maladie psychique et il est donc vécu comme un « tabou » dans le monde professionnel.

3.2.4--Facteurs qui influencent le niveau de stress :

Certains facteurs peuvent faire varier l'impact d'un stresseur sur un individu. Chaque personne à sa façon propre de composer avec le stress, et ses limites propres quant à la quantité de stress qu'elle peut tolérer (Lemaire & Milette, 1987). Un stresseur peut occasionner plus de stress à un individu

qu'à un autre en fonction de l'interprétation, de la signification qu'il lui donne. Celle-ci va dépendre entre autres, de la sévérité, de la désirabilité, de la prévisibilité et du degré d'inconnu du stresser, de la menace plus ou moins grande qu'il représente, et du degré de contrôle que l'individu peut exercer sur celui-ci (Perreault, 1996). La signification donnée à un stresser est également influencée par les conditionnements venant d'expériences émotives antérieures. Le stress est donc la résultante de la façon personnelle de chacun de percevoir la réalité.

Le degré de stress est également très fortement lié avec la perception qu'a l'individu de sa plus ou moins grande capacité à affronter la situation. Lorsque ce dernier ne peut s'adapter ou répondre aux exigences qui lui sont faites, il interprète la situation comme étant insurmontable et c'est alors que survient le stress. Les situations face auxquelles la personne se sent impuissante s'avèrent les plus stressantes (Hoffmann, 1988). En ce sens, les gens qui ont une image positive d'eux-mêmes et de leurs habiletés sont moins portés à percevoir leur travail comme stressant. De même, les personnes qui ont une très forte estime de soi croient davantage qu'ils ont en eux-mêmes les ressources qui leur permettront de gérer efficacement le stress. Il semblerait également que le niveau de stress soit relié au degré d'importance que l'on attache à la réussite de quelque chose (Lemaire et Millette, 1987).

Il faut d'autre part tenir compte du fait qu'une personne pourra se défendre contre un stress plus prolongé si la réponse de stress est neutralisée par la réponse de relaxation. L'exercice physique peut en outre contribuer à abaisser le niveau de stress d'un individu.

3.3-L'implication au travail :

Dans cette section, nous revenons sur les définitions de l'implication au travail, à fin de bien la cerner, la différencier de quelques notions voisines comme la motivation, l'engagement, et la satisfaction :

3.3.1-plusieurs tentatives de définitions de l'implication au travail :

- **Selon Thvenet 2002 :**

L'implication au travail est un concept très large qui permet d'explicitier le lien que l'individu entretient avec son travail (thevenet ,2002) .un employé impliqué est celui qui voit son travail comme une expérience à travers laquelle il se définit, s'identifie à une image parfaite qu'il se fait de lui-même .l'implication découle de la relation que la personne noue avec les différent aspect de l'expérience de travail :

- ✓ La valeur –travail : le travail lui-même le travail lui-même est considéré comme une valeur compare a d'autre expérience de la vie comme la famille, divertissement, l'enivrement sociale, etc.
- ✓ L'environnement immédiat : il s'agit des relations de proximité que le travailleur a pu tisser dans son enivrement de travail.
- ✓ Le produit fabrique ou l'activité principale de l'entreprise : quand une personne travaille Dans un secteur considéré comme portune de statut sociale aux yeux des autres.
- ✓ Le métier : la personne peut s'attacher au milieu professionnelle qui associé a son domaine d'expertise.
- ✓ L'entreprise proprement dit avec ces objectifs, ces valeurs, sa culture, son monde management etc. (**Thevenet, 2002, p8**).

- **Selon Mayer et herscovitch (2001) :**

Mayer et herscovitch (2001) proposent deux définitions de l'implication. La première est celle qui Considère comme « une force qui lie l'individu et le pousse à adopter une Ligne de conduite en vue d'éteindre une ou plusieurs cibles ». La deuxième souligne que « l'état

d'esprit qui accompagne l'implication peut comprendre des formes variées, incluant de désir la perception des coûts liée à l'abandon d'une ligne de conduite. Ces dispositions psychologiques reflètent des composants distinctes du construit d'implication sous-jacent ». Ces définitions mettent en avant le fait que l'implication est une force reposant sur le désir ou le calcul donnant lieu à un comportement (ligne de conduite) se comporter peut être positif ou négatif tout dépend du degré d'implication de l'individu.

- **Selon Thevente 2002 :**

Thevente (2002, p.11) stipule que l'implication est une forme d'attachement à la firme qui peut amener les individus impliqués à se poser la question, à constater ce qui se passe, à ne pas être de la situation de leur firme qui loin d'être leur idéale. Il ajoute ensuite qu'il existe trois conditions nécessaires à l'implication des salariés que l'entreprise se doit de satisfaire :

- ✓ Premièrement, la cohérence est fondamentale : pour qu'une personne soit impliquée, il faut qu'elle soit au courant des objectifs d'entreprise pour laquelle elle travaille et de sa stratégie. Sinon, comment peut-elle s'impliquer si elle ne comprend pas exactement ce qu'elle doit accomplir et dans quel but doit-il le faire ? Plusieurs firmes souffrent de problèmes de communication entre les dirigeants c'est-à-dire les preneurs de décisions et les employés qui, parfois, deviennent de simples exécutants d'ordres. Ce « délaissement » de la part de la direction ou le manque de participation des salariés à la prise des décisions, ne fait que diminuer leur attachement à l'entreprise et favorise leur sentiment d'indifférence envers celle-ci.
- ✓ Deuxièmement, la réciprocité est une condition fondamentale à l'implication des travailleurs. Comment un salarié peut-il s'impliquer dans une firme s'il n'éprouve pas un sentiment de réciprocité ? Pourrait-il vraiment s'impliquer s'il ne ressent pas un engagement vis-à-vis des

employés, nous étendons les politiques de rémunération, la reconnaissance, le statut, la prise en compte de leur besoin individuelle, etc.

- ✓ Troisièmement appropriation s'avère primordiale pour l'implication des employés. Serait-il possible de s'impliquer sans considérer l'entreprise comme la sienne ? D'où la nécessité de mettre en place, par exemple, des politiques d'actionnariat des salariés. Mais cela concerné aussi tout ce qui permet à la personne de se sentir maître de la situation, de s'identifier à son entreprise et de s'approprier une partie de son expérience professionnelle nombreux employés sont qui répliquent « mon » bureau « ma » mission « mes » objectif « mon » ordinateur « mon » projet etc. (**Thevent, 2002, p.11**).

3.3.2-Les dimensions de l'implication organisationnelle :

Kanter (1968) distingue trois axes d'implication recouvrant les principaux aspects de la relation entre l'employé, considéré comme un système de personnalité, et le système social : axe cognitif ou à « continuer », de « cohésion » et évaluatif ou de « contrôle ». Ces orientations concernant la volonté d'un individu de réaliser socialement un comportement stable. Se référant à la cohérence cognitive, l'implication cognitive (continuancecommitment), ne comporte aucune évaluation ni affectivité relative au rôle, l'implication de cohésion et l'implication évaluatives, renvoient respectivement, à l'implication affective, et normative, que nous étudierons un peu plus bas.

Allen et Mayer (1996), auteurs de base pour les travaux de recherche sur l'implication organisationnelle, la considèrent comme « ensemble des prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiment et/ou croyance), concernant la relation d'un employé avec l'organisation ». Ils rajoutent que cet état psychologique reflète un désir, un besoin et/ou une obligation d'appartenir à l'entreprise. Avant d'étudier le plus près les trois

composantes de ce concept, précisons que la double composante de l'implication à savoir. Affective et cognitive, et aujourd'hui, largement reconnue. La composante normative, elle semble plus controversée, peut-être à cause des difficultés d'opérationnalisation.

L'implication organisationnelle est un concept tridimensionnel en ce qu'il contient une dimension affective, une dimension calculée et une dimension normative, que nous expliquerons ci-dessous :

3.3.2.1-L'implication organisationnelle affective :

C'est la composante de l'implication la plus utilisée dans le littérature (Stevens et al. 1978 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; MAYER et Allen ,1990) appelée aussi psychologique ou attitudinale, elle concerne aussi l'orientation positive envers l'entreprise. Mowday et Allen (1982) perçoivent l'implication comme « la force relative de l'identification et son engagement dans une organisation particulière ». Elle est donc explicitement vue comme une attitude reflète une réponse affectif générale, à l'ensemble de l'entreprise ; ensuite les auteurs précisent que ces attitudes d'implication se développent lentement mais fermement au fil du temps, en même temps que les employés envisagent le lien entre eux-mêmes et leur employeurs. D'autres auteurs (Kanter, 1968 ; Buchanan, 1974), ont préféré l'appellation d'approche psychologique, ainsi, l'implication a été définie (Sheldon, 1971) comme une attitude envers l'organisation qui attache l'identité de l'employé à l'organisation. Buchanan, (1974), présente les étapes de l'implication affective :

- ✓ l'identification et l'appropriation des buts et des valeurs de l'entreprise
- ✓ l'engagement l'immersion psychologique dans l'activité relative au rôle de travail,
- ✓ la loyauté, l'affection et l'attachement à l'entreprise.

3.3.2.2-L'implication organisationnelle calculée :

Cette compense renvoie à un modèle des avantages comparatif de Becker (1960) et à celui des « contribution / rétribution » de March et Simon (1958.) Ainsi l'implication est instrumentale dans le sens où elle correspond à la comparaison entre les efforts sacrifiés et les bénéfices obtenus en retour. Alutto et al. (1973) la considèrent comme une relation d'échange entre l'employé et l'organisation dans laquelle il travaille : plus cette relation est perçue comme favorable par la personne, plus son implication dans l'entreprise est importante. L'implication calculée apparaît alors comme le résultat des investissements effectués à travers le temps. Appelée aussi « continuance commitment », elle représente l'implication des employés à l'organisation ont raison des coûts qu'ils perçoivent comme associés à leur départ (Allen et Meyer, 1996). L'implication à long terme se traduit par tous les éléments qui ont de la valeur aux yeux des employés et qui seraient perdus s'ils quittaient l'entreprise elle renvoie aussi aux compétences et apprentissages développés en sein de l'organisation. En définitive, c'est la peur de perdre (argent, temps, compétences intellectuelles ;...) qui implique les individus dans l'organisation (Allen et Meyer, 1984).

3.3.2.3-L'implication organisationnelle normative :

D'après le modèle de Fishbein et Ajzen (1975) l'implication normative serait « la totalité des pressions internalisées qui poussent à agir de manière à satisfaire des buts d'intérêt organisationnels » (Ajzen, 1988). En d'autres termes il s'agit des dépréciations sociales perçues par l'employé, qui s'exercent sur lui en faveur d'un comportement. Un salarié qui bénéficie de certains avantages peut ressentir un devoir vis-à-vis de l'organisation qui les lui a octroyés.

Ce mécanisme psychologique, déjà identifié dans les études fondatrices d'Elton Mayo (1933) constitue une des bases de la relation humaine en théorie de l'organisation (Roethlisberger et Dickson, 1939).

L'approche normative correspond au respect des conventions sociales que ne nourrit personne à l'égard de son entreprise (Paillé et Yanat, 1999).

Il s'agit de l'ensemble des pressions normatives internalisées qui pousse un individu à agir dans le sens objectif et des intérêts de l'organisation et à la réalisation, non pas pour en retirer un bénéfice, mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi (Wiener et Vardi, 1980 ; Wiener, 1982 ; Ajzen, 1988). Le concept de valeur est le fondement des lignes de conduite adoptées par les individus dans leur relation à l'égard des organisations (Etzioni, 1961).
(Charles-Pauvers et Commeiras, 2002, p. 49).

3.3.3-Proximité avec d'autres construits :

Force est de constater que l'implication au travail est souvent abordée en référence à des concepts semblant proches comme la motivation et la satisfaction. Or, comme nous allons le constater ci-dessous, ces derniers se distinguent de l'implication.

Commençons par la motivation. Celle-ci est définie comme un ensemble de processus complexes qui met en œuvre des caractéristiques individuelles, des conditions de l'environnement professionnel, des interactions entre une personne et son environnement (Lévy-Leboyer, 1998) ou encore comme « la variabilité intra et interindividuelle dans le comportement due, non seulement aux différences individuelles et à ces capacités mais aussi aux demandes environnementales qui contraignent ou forcent l'action » (Kanfer, 1996). Entre autres, c'est décider de fournir un effort pour atteindre un but préalablement fixé provisoirement, cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. C'est donc une forme d'engagement de l'individu vis-à-vis de lui-même et envers son environnement (Michel, 1989). La satisfaction, quant à elle, peut être définie comme « un état émotionnel reflétant une réponse d'ordre affectif envers une situation de travail » (Locke, 1976). Souvent confondue avec la motivation, satisfaction

est relative à une tâche spécifique et représenté une réponse affective et émotionnelle (Neveu, 1993). Appréhendée à partir de la théorie des besoins de Maslow (1943 ; 1970), elle est ensemble d', elle est ensemble d'écart entre les inspirations attendus de l'emploi et ce que les salariés rencontrent effectivement dans celui-ci (Francès, 1981). Autrement dit, c'est la perception pour un travailleur, du rapport entre ce qu'il reçoit réellement et ce qu'il estime en droit de recevoir. En se basant sur ces définitions, le lien entre ces deux notions semble clair : la première est un indicateur de motivation (Lawler, 1986). En définitive, la principale différence entre la satisfaction et la motivation est que la première découle de l'expérience alors que la deuxième se situe en amont de l'expérience. Étant une notion complexe, la motivation dépasse les simples attentes ou les inspirations des individus Charles-Pauvers et Commeiras, (2002, p. 44). Alors comment situe le concept d'implication par rapport à la motivation ? Indissociable de l'engagement (correspondant en terme Anglo-saxon : involvement), l'implication a été définie par plusieurs auteurs Morrow, 1983 ; Dubin, 1956 ; Kiesler 1971, Mowday et al. (1982). De leurs définitions émerge un point commun, celui de lien entre des salariés et l'organisation dans laquelle ils travaillent. L'implication joue un rôle central dans cette relation Charles-Pauvers et Commeiras, (2002, p. 45). Quelle est donc la différence entre l'implication commitment et l'engagement involvement ?

Kanungo (1982), Morrow (1983) ainsi que Lapalme et Doucet (2004) estiment que la notion d'engagement a fait l'objet de plusieurs études qui ont occasionné une confusion avec les différents concepts de l'implication générale, le premier terme représentant la relation existante entre une personne et ces actes (Kiesler, 1971) alors que le second se réfère à des attitudes dans la composante affective et cognitive (Neveu, 1993). Pour Meyssonier (2003), l'implication et l'engagement appartiennent à

un même continuum conceptuel. L'engagement est une prise de position suivie d'action constant avec ces convection, tondit que l'implication correspondrait à une inclinaison pour quelque chose er pourrait rester au niveau des attitudes. À cet effet, il est nécessaire distingue l'engagement au travail de l'implication organisationnelle ou engagement organisationnel. Selon paille (1997), l'individu peut avoir un lien d'engagement quand il s'agit de l'emploi qu'il occupe et un lien d'implication quand il question de sa relation avec son organisation. En effet, le concept d'encagement fait génialement référence au « poste occupe », on effet pour désigner l'engagement, la littérature Anglo-saxonne parle de « jobinvolement ».Il représenté l'un des facteurs permettent de sa tache au travail et de s'identifier psychologiquement avec le travail (, baba, 1989) ce dernier étant une contribution à l'estime de l'individu charles -Pauvers etCommeiras, 2002, p.45). L'engagement au travail désigné donc relation (rapport). Entre l'individu et son travail (Charles-Pauvers et Commeiras; 2002) .dans l'intention de clarifie le flou qui entoure les concepts d'implication et d'engagement, neveu (1993) s'insère de la même vision de paille (1997) et propos de réserver le premier aux relations individu – organisation et le second pour désigner les liens d'individu- emploi.

- **synthèse :**

Ce chapitre définit clairement la variable dépendante de notre étude. Une variable multidimensionnelle qui regroupe trois sections importantes, à savoir, l'efficacité professionnelle, le stress perçu, et l'implication affective. L'identification de la variable indépendante et la variable dépendante dans ces deux premiers chapitres, consiste et permet systématiquement de tester nos hypothèses émis dans le cadre de la problématique de notre étude, à fin d'arriver aux résultats finals.

Partie pratique

Quatrième chapitre

« Le cadre méthodologique de
la recherche et les étapes de
l'enquête sur le terrain »

- **Préambule :**

Dans ce présent chapitre nous présenterons le cadre méthodologique et les étapes de l'enquête sur le terrain. Nous commencerons par la présentation du lieu d'enquête, la pré-enquête et ses résultats, la méthode de recherche adoptée, l'échantillonnage, les instruments de mesures et leurs caractéristiques psychométriques et en fin la collecte des données et leurs traitement statistique.

4.1-Présentation de lieu d'enquête :

4.1.1-présentation de RTC BEJAIA :

La Direction Régionale de Bejaia est l'une des directions opérationnelles composant l'activité de transport par canalisations RTC. Elle prend en charge le développement, l'exploitation, et la gestion du premier pipeline installé depuis 1959 reliant HOUD EL HAMRA et Bejaia tout au long de 661 kms à un diamètre de 24''/ 22'' (pouces) en passant par quatre stations principales et d'autres satellites jusqu'à l'arrivée au TMB, transportant le pétrole brut.

La D.R.G.B ne cesse de mettre en œuvre la technologie de pointe visant à atteindre l'objectif d'accroissement des exportations d'hydrocarbures.

Le Terminal Marin de Bejaïa est situé à 2km au sud-ouest de la ville de Bejaïa, ce dernier est alimenté par l'intermédiaire de l'oléoduc 24" HEH-BEJAIA. Il se compose de :

- Un terminal marin nord.
- Un terminal marin sud.
- Un port pétrolier.

4.1.1.1-Les missions affectées à la branche transport par canalisation :

Les missions affectées à la branche transport par canalisation sont :

- La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisations de transport d'hydrocarbures.
- La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de production et de commercialisation
- La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et canalisation
- L'exécution des révisions générales, des machines tournantes et équipements
- La conduite des études, la réalisation et la gestion des projets de développement des ouvrages et canalisations.
- Gère l'interface transport des projets internationaux du groupe ou en partenariat.
- Les installations de pompage et de stockage pour répondre aux besoins de SONATRACH dans les meilleures conditions d'économie, de qualité, de sécurité et de respect de l'environnement.
- **4.2-la prés enquête :**

C'est une étape très importante dans toute élaboration d'un projet de recherche « elle consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments (questionnaire, échelles, analyse des documents, etc.), prévu pour effectuer l'enquête ». (Grawitz, 2001, p.550)

Après les différentes recherches théoriques sur notre question de départ qui essaye d'examiner l'effet des besoins d'autodétermination sur l'ajustement des salariés de la SONATRACH, nous allons maintenant s'intéresser à la démarche empirique, dans le but était de vérifier sur le terrain la pertinence de notre thématique et les données relatives à nos hypothèses.

Cette étape nous a permis de rencontrer des professionnels de terrain comme les cadres et agents de maîtrises, dont ils ont répondu aux différentes questions préalables à l'étude proprement dite, et ce, en vue de mieux cerner notre thème, ses objectifs, et d'expérimenter nos outils de mesure.

Lors de notre prés-enquête, on a pu constater que dans le contexte organisationnel de cette entreprise, les salariés de RTC de Bejaia sont :

- Exposés à des mauvaises conditions dans lesquelles ils travaillent et aux mauvaises conceptions ergonomiques de leurs postes de travail ;
- La plupart des salariés déclarent qu'ils souffrent des douleurs physiques, de maux de tête et de dos, qui sont liées à la mauvaise conception de la chaise ;
- Et aussi pour les cadres et les agents de maîtrise qui utilisent l'ordinateur comme outil de travail déclarent une fatigue visuelle fréquente, sensation de lourdeur des globes oculaires, et on dit qu'ils n'ont pas d'autres choix que de supporter ces conditions difficiles.

4.3-La méthode de recherche utilisée :

Selon Grawitz (2002), la Méthode se définit au sens philosophique, comme un ensemble des opérations intellectuelles par laquelle une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie.

Au sens général de procédure de toute démarche scientifique, la Méthode est un ensemble de règles indépendantes de toute recherche et contenu particulier visant surtout des processus et formes de raisonnement et perception, rendant accessible la réalité à saisir. **(Grawitz, 2002).**

Pour ce faire, nous avons utilisé dans cette présente recherche la méthode quantitative qui sont généralement des méthodes de recherche à propos de nombres ou de quoi que ce soit de quantifiable. On les présente souvent sous forme de tables, de graphiques et de statistiques. Elles font appel à des outils de cueillette de données telles que les questionnaires et les échelles. Les données sont alors recueillies sur un grand nombre de participants, de manière à assurer une représentativité statistique et une généralisation des résultats. Les méthodes quantitatives se distinguent ainsi des méthodes dites qualitatives, qui reposent plutôt sur des outils de collecte telles que les entretiens semi-dirigés, l'observation ou encore la documentation. Les études qualitatives portent généralement sur des nombres beaucoup plus petits de participants, puisque l'objectif est de présenter une description riche et détaillée d'un phénomène. Nous avons précisément choisi la méthode d'enquête par questionnaire (échelles) dans notre étude puisque nous cherchons à établir et décrire les relations entre certaines variables, soit la satisfaction des besoins d'autodétermination et l'ajustement des employés de la RTC de Bejaia au travail, et à généraliser nos résultats. En ce sens, la méthode quantitative paraît plus adéquate que la méthode qualitative.

Après avoir obtenu les données brutes au moyen des échelles de mesure utilisées, à l'aide de l'outil d'analyse statistique SPSS, nous avons analysé la relation entre les variables de l'étude, afin d'en tirer les conclusions qui s'imposent.

4.4- la population et l'échantillon :

Dans cette étude, les salariés de RTC de Bejaia constituent la population à l'étude. L'entreprise qui est la plus importante société en Algérie sise principalement du notre Wilaya. Cette entreprise couvre principalement l'industrie de l'or noir, la recherche, le transport et la commercialisation des Hydrocarbures

du payé, dans lesquels l'organisation est très présente. Différents types de départements et de services ont pris part:

Le département ressources humaines, le département ADM et sociale, le département finance, le département budget et contrôle, le département de gestion, le département d'hygiène sécurité et d'environnement (HSE), le département maintenance, département travaux neufs et département méthode. Au total, les salariés des (9) départements ont participé à l'étude.

Nous avons adopté dans cette présente recherche l'échantillon stratifié proportionnel dont on a sélectionné un pourcentage de 33% pour chaque strate. En effet, nous avons contacté des personnes clés dans l'entreprise ciblée, afin qu'elle nous aide à transmettre le questionnaire aux membres des employés de leurs différents services, en touchant deux catégories socioprofessionnelles, à savoir les cadres et les agents de maîtrise. À cet égard, les informations relatives aux échelles seront présentées dans la partie prochaine.

4.4.1-Description de l'échantillon :

Dans cette section, les données personnelles seront traitées à l'aide de statistiques descriptives. L'analyse descriptive correspond à la description de l'information de base sur l'échantillon, qui a fait ressortir le profil général des enquêtés. La distribution des fréquences et la distribution des moyennes sont utilisées afin de dresser un portrait de l'échantillon à l'étude.

Dans le cadre de l'analyse effective des (88) questionnaires récupérés, une classification basée sur la proportion par genre, âge, niveau scolaire, ancienneté professionnelle, poste occupé, et service d'affectation des participants est présentée comme suit :

Tableau N01 : la répartition de la population d'étude selon le sexe.

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	61	69,3
Féminin	27	30,6
Total	88	100.0

Source : output du SPSS de l'enquête.

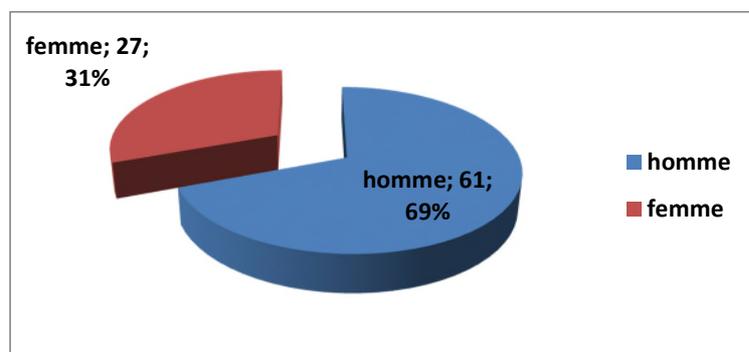


Figure N02 : répartition des membres de l'échantillon d'étude selon le sexe.

Commentaire :

Nous constatons d'après ce tableau que l'échantillon est composé de (61) hommes, ce qui représente (69,3%) des répondants, suivi de (27) femmes, ce qui représente (30,6%) des répondants. Dans notre échantillon, la proportion d'hommes est plus grande que la proportion de femmes, ce qui représente bien la situation en RTC de Bejaia en matière de recrutement, cette situation est due essentiellement à

la nature du travail accompli dans cette entreprise, et que certaines tâches peuvent être assurées par les hommes que par les femmes.

Tableau N02 : la répartition des enquêtés selon l'âge.

Age	Fréquence	Pourcentage
Moins de 30	48	54,5
[31-40[27	30,6
[41-50[9	10,2
Plus de 50	4	4.5
Total	88	100.0

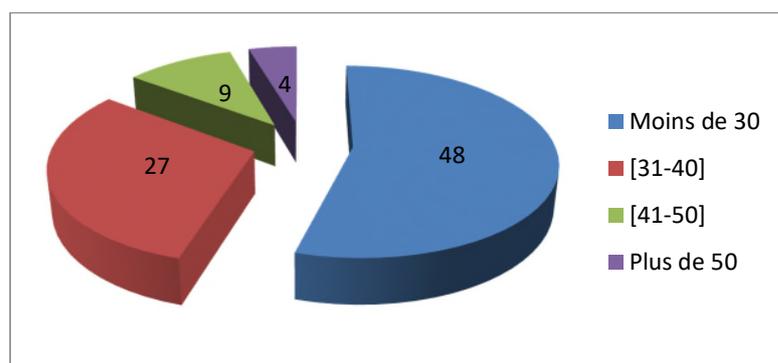


Figure N03: la répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.

Commentaire :

Ensuite, d'après ce tableau nous avons remarqué que les répondants se répartissent ainsi selon leur âge: (54,5%) ont moins de (30) ans, (30,6 %) ont entre (31 et 40 ans), (10,2%) ont entre (41 et 50) ans et (4,5%) ont plus de (51) ans. La plus grande proportion de participants se situe ainsi dans la catégorie des 31 à 40 ans. Pour l'ancienneté professionnelle.

Tableau N03 : la répartition de l'échantillon d'étude selon le niveau d'instruction.

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Secondaire	12	13.5
Universitaire	76	86,3
Total	88	100.0

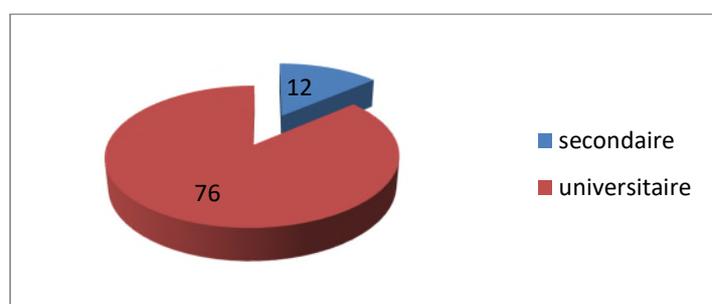


Figure n04 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.

Commentaire :

En matière d'éducation et le niveau scolaire, la majorité (86,3%) des répondants ont un baccalauréat. Certains répondants (13.6%) n'ont cependant pas de diplôme universitaire, alors (9%) ont un niveau terminal et (4,5%), secondaire.

Tableau N04 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle.

Ancienneté professionnelle	Fréquence	Pourcentage
[1 à 10]	48	54,5
[11 à 20]	27	30,6
[21 à 30]	9	10,2
[31 à 40]	4	4,5
Totale	88	100,0

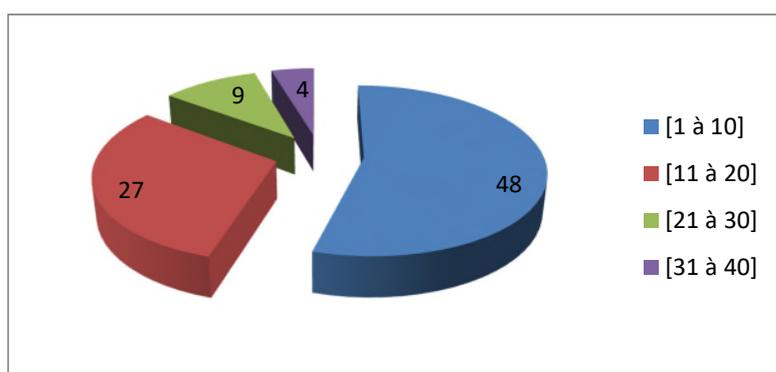


Figure N05 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle

Commentaire :

On remarque que, (48) enquêtés de l'expérience qui varie entre (1à 10ans) (54,5% des répondants), (27) enquêtés ont l'expérience au travail entre (11à 20ans) (30,6% des répondants), (9) autres enquêtés ont l'expérience entre 21à 30ans (10,2% des répondants), et enfin le reste de l'échantillon qui représente 4 personnes ont l'expérience entre 31à 40ans (4,5% des répondants).

Tableau N05 : la répartition de l'échantillon d'étude selon le poste occupé.

Poste occupé	Fréquence	Pourcentage
Cadre	47	53,4
Agent de maitrise	41	46,5
Total	88	100,0

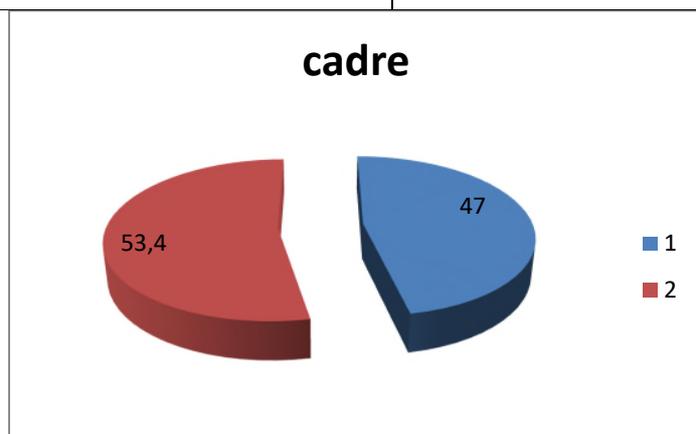


Figure N06 : la répartition de l'échantillon d'étude selon le poste occupé.

Commentaire :

D'après les résultats de ce tableau, nous remarquons que la plupart des enquêtés sont des cadres, ils représentent (53.4%) de la population d'étude, et pour les agents de maitrise, c'est (47%) sur le total de (88) participant.

4.5- Outils de mesure :

Selon Aktouf (1987), la technique c'est un moyen précis pour atteindre un résultat partiel à un niveau et un moment précis de la recherche.

Puisque, dans cette recherche nous avons adopté une méthode quantitative, des échelles de mesure ont été utilisées comme la technique la plus adéquate dans le but de recueillir le maximum d'informations quantitative sur le thème traité.

Dans le cadre spécifique de notre recherche dont l'objectif est de déterminer l'effet des besoins de la TAD sur l'ajustement des membres des employés de RTC de Bejaia au travail, nous avons privilégié les échelles comme support matériel à notre collecte de données.

4.5.1-Les axes relatifs aux échelles:

Ces échelles de recherche ont été conçues sur la base des objectifs de la recherche. Ainsi, elles sont divisées en quatre parties: les données personnelles, données sur la réalisation des besoins de l'autodétermination au travail, données sur l'efficacité professionnelle, données sur le stress perçu, et enfin, données sur le mode d'implication affective. Elles sont décrites comme suit:

4.5.1.1-Les données personnelles des enquêtés :

Cette partie comporte les informations sur le genre, l'âge, le niveau de salarié, l'expérience de travail et l'ancienneté professionnelle des employés, le poste occupé, et le service d'affectation.

4.5.1.2-L'échelle de mesure des besoins d'autodétermination :

Après avoir passé une revue, la littérature ayant trait aux trois besoins fondamentaux d'autodétermination sois l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale. Il ressort que l'indicateur de la motivation est lorsque ces besoins sont comblés, c'est-à-dire l'individu se sent d'avantage motivé à « vouloir» entreprendre des choses, que contraint à «devoir» les faire. En d'autres termes, la satisfaction de ces besoins fondamentaux offre l'énergie nécessaire à la pleine motivation des employés ainsi qu'à leur croissance, à leur développement et à leur bien-être. Nous nous basons à cet égard sur l'échelle validée de Deci et Ryan (2000), qui contient 12 items au total. Parmi celles-ci, quatre (4) questions sont liés

à l'autonomie, quatre(4) autres sont liées à la compétence, et enfin les quatre (4) dernières sont liées à l'affiliation sociale. La méthode de notation utilisée est la méthode de l'échelle en sept points (Likert) : (1) pas du tout d'accord ; (2) pas d'accord; (4) assez peu d'accord ; (5) indécis; (6) d'accord; (7) tout à fait d'accord.

- **Les caractéristiques psychométriques de l'échelle des besoins de la TAD:**

Les coefficients alpha de Cronbach (1951) permettent d'évaluer la consistance interne des sous-échelles du questionnaire, ont été calculés. Dans le domaine de la psychologie Nunnally (1978). Nous estimons que les alphas doivent être supérieurs à 0,70 pour être considérés comme acceptables. Ces alpha s'établissent respectivement comme suit : $\alpha = 0,72$ pour la compétence; $\alpha = 0,80$ pour l'autonomie; $\alpha = 0,83$ pour l'appartenance sociale. (**Robert J. Vallerand, 2008**).

4.5.1.3-l'échelle de mesure de l'efficacité professionnelle :

Notre étude adopte l'approche d'auto-évaluation pour mesurer l'efficacité des employés au travail. Puisque les employés évaluent eux-mêmes leur performance, il s'agit donc de la mesure de la perception des employés quant à leur propre performance. Notre échelle se réfère à l'échelle de Maslach testé par Moisson (2008), qui compte six (6) items mesurées par l'échelle de sept points (Likert) est utilisée : (1) pas du tout d'accord ; (2) pas d'accord; (4) assez peu d'accord ; (5) indécis; (6) d'accord; (7) tout à fait d'accord.

- **Les Caractéristiques psychométriques de l'échelle de l'efficacité professionnelle :**

L'étude de Femet, Lavigne, Vallerand et Austin (2014) soutient les bonnes qualités psychométriques de la validation française de cet instrument. Le MBI-GS mesure la dimension de l'efficacité professionnelle, les études antérieures

indiquent de bonnes qualités psychométriques (consistance interne). L'efficacité professionnelle est évaluée au moyen de six items (p. ex : je peux résoudre efficacement les problèmes qui surviennent dans mon travail ; $\alpha = ,87$), les niveaux de cohérence interne correspondent aux valeurs de l'alpha de Cronbach dans la présente étude et sont de même ordre de grandeur que ceux retrouvés dans la littérature.

4.5.1.4- L'échelle de mesure de stress perçu :

L'Échelle de Stress Perçu (la PSS' 14 de Cohen, de Lemyre et Tessier (2002) utilisée par Moisson (2008), a été utilisée pour évaluer les perceptions de stress des individus. Les questions posées concernaient les sensations et pensées ressenties, qui précédaient la passation du questionnaire. Les salariés devaient se positionner sur une échelle de Likert en 7 points s'étendant de (1) « pas du tout d'accord » à (7) « tout à fait d'accord ». Cette échelle a été largement utilisée dans des études récentes (Berjot et Girault-Lidvan, 2009 ; Cousson-Gélie, Irachabal et Bruchon-Schweitzer, 2005), la validité et la fiabilité de questionnaire sont satisfaisantes Bruchon-Schweitzer, (2002).

- **Les Caractéristiques psychométriques de l'échelle de stress perçu :**

Les qualités psychométriques de cette échelle ont été démontrées. Un alpha de Cronbach de 0,96 à été obtenu avec la version originale et de 0,92 pour la version courte avec une fidélité test-retest dans un intervalle de deux semaines de 0,64 (Lemyre et Tessier, 1988).

4.5.1.5- l'échelle de mesure de l'implication affective :

Nous avons utilisé la version française de l'Échelle d'Implication Organisationnelle Allen et Meyer, 1996 ; Belghiti-Mahut et Briole, (2004) pour mesurer la dimension de l'implication affective. La composante affective fait

référence à l'attachement émotionnel à l'organisation, et en particulier l'implication affective, est généralement liée à une bonne performance dans l'entreprise et à une plus grande motivation Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin et Jackson, (1989). La structure dimensionnelle de cette version française de l'échelle d'Allen et Meyer (1996) comprenant 18 items a été confirmée par Belghiti-Mahut et Briole (2004). Nous avons décidé de prendre en considération que la dimension affective dans la présente étude, qui contient 6 items.

- **Les caractéristiques psychométriques :**

L'alpha de Cronbach de cette sous-échelle de l'implication affective est égale à 0.82. Attestant d'une cohérence interne satisfaisante. « ex. je me sens attaché (e) à mon entreprise » ; « je suis fier d'appartenir à mon entreprise », etc.

4.5.2-La passation des échelles de mesure:

Le questionnaire comportant les échelles ont été entièrement anonyme et a été distribué à des membres des employés de l'entreprise au niveau des départements. Les questionnaires ont été distribués en main propre des salariés, puis ensuite retournés par les participants de la même manière. Pendant cette enquête, un total de cent-dix (110) questionnaires ont été transmis aux employés et quatre-vingt-dix(90) questionnaires seulement ont été recueillis. Parmi ceux-ci, deux (2) questionnaires sont invalides parce qu'ils ne sont pas entièrement remplis dont ils sont écartés de l'étude. Un total de quatre-vingt-huit (88) questionnaires validés ont donc été reçus, ce qui fait un taux de réponse à 80%.

Toutes ces informations sont présentées au tableau ci-dessous.

Tableau N°06 : Les informations relatives au questionnaire :

Items	Nombre
Questionnaires distribués	110
Questionnaires retournés	90
Questionnaires valides	88
Questionnaires invalides	2
Le taux de réponse	81,8%
Le taux des questionnaires valides	80%

4.6-Collecte de données :

Cette section sera consacrée au processus de collecte des données pour suivi par la présente étude. Elle présente également le portrait général de notre population. La collecte des données réalisée s'est effectuée au sein des différents services répartis à base d'un organigramme bien définit. Tous les employés des points de service visés ont reçu le questionnaire, chaque employé était invité à renseigner le questionnaire. L'employé pouvait arrêter de compléter le questionnaire en tout temps pour y revenir à un autre moment en leur expliquant que la participation était strictement volontaire. Finalement, nous disposons d'une banque de données qui regroupe (88) participants. Parmi les employés ayant répondu au questionnaire, il est possible de constater qu'une grande majorité d'entre eux sont du genre masculin sont (61) et que les employés du genre féminin (27) représenta moins du quart des répondants.

4.7-Analyses statistiques des données :

L'analyse statistique des données permet d'établir les différentes dimensions de notre étude et de regrouper des variables significatives en fonction des corrélations existantes entre eux. L'analyse des données permet donc de synthétiser les questions identifiées dans notre recherche, et de répondre à nos hypothèses, soit de les confirmer ou de les infirmer. Nous avons dépouillé les données recueillies en utilisant le logiciel SPSS pour y analyser (statistique package for social sciences). A cet effet, nous avons opté pour les opérations statistiques suivantes :

4.7.1-Les pourcentages et les fréquences : c'est pour calculer les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude.

4.7.2-coefficient de corrélation Pearson : Le coefficient de corrélation est une mesure d'association linéaire entre deux variables. Plus précisément, la valeur varie entre -1 et + 1. Le signe du coefficient indique la direction de la relation et la valeur absolue. Plus la valeur est proche de -1 ou de +1, plus la relation est forte. Ainsi, une valeur proche de 0 est un signe d'une relation plus faible. Dans cette recherche, l'analyse de corrélation de Pearson sera utilisée afin d'explorer la relation entre la satisfaction des besoins de l'autodétermination et la l'ajustement des salariés de RTC de Bejaia au travail. **(Baillargeon, 2003).**

4.7.3-La moyenne et l'écart-type: pour calculer le niveau de la satisfaction des besoins de l'autodétermination, de l'efficacité professionnelle, de stress perçu et de l'implication affective.

4.7.4-Le pourcentage : est les fréquences pour calculer les données personnelles de notre échantillon d'étude. Et les informations relatives au questionnaire.

4.7.5-Le teste alpha de Gronbach : pour calculer la fidélité des échelles de mesure, soit, des besoins de l'autodétermination, de l'efficacité professionnelle, de stress perçu et de l'implication affective.

- **synthèse :**

Dans la présente étude, on a opté pour une enquête sur le terrain à partir d'un échantillon de (88) salariés répartis selon les catégories socioprofessionnelles, dans le but de répondre aux différentes questions portant sur notre thème de recherche, l'enquête a nécessité d'utiliser plusieurs échelles pour la collecte et la mesure des données. Nous retiendrons pour ce travail de recherche la méthode quantitative en ayant recours aux échelles de mesure auprès des cadres et des agents de maîtrise. Et enfin, le logiciel SPSS est utilisé pour le traitement statistique.

Cinquième chapitre

« Analyse et interprétation des
résultats de la recherche »

- **Préambule :**

Dans ce présent chapitre, nous présenterons les résultats, leurs analyse et interprétation à la lumière de la littérature et études antérieures les plus pertinentes dans le domaine, et ce, afin d'en tirer une synthèse et des conclusions qui s'imposent.

5.1- Analyse et interprétation des résultats de l'étude:

Cette section est consacrée à l'analyse et l'interprétation globale des résultats de notre recherche. En premier lieu, les commentaires statistiques de nos tableaux, au but d'orienter la discussion des résultats de nos hypothèses.

5.1.1-Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse :

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats relatifs à la première hypothèse qui stipule que « Plus le degré de la satisfaction des besoins de l'autodétermination est supérieur, plus le niveau de l'efficacité professionnelle des salariés de la « RTC de Bejaia » se trouve élevé.

Tableau N°07 : présentation des statistiques descriptives relatives aux besoins d'autodétermination et à l'efficacité professionnelle.

Corrélations besoins-efficacité

		BESOINS	EFFICACITE
BESOINS	Corrélation de Pearson	1	,623**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	88	88

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau n°8 : Présentation des statistiques descriptives des moyennes et écart type des besoins TAD et l'efficacité professionnelle.

	Moyenne	Ecart-type	N
BESOINS	65,5568	9,75900	88
EFFICACITE	33,8409	5,11901	88

Commentaire :

Ce tableau ci-dessus, présente les résultats d'une analyse statistique qui visait à étudier la relation entre les besoins de « TAD » et l'efficacité professionnelle de nos enquêtés. Ces résultats montrent que le coefficient de corrélation de Pearson ($r = 0.62$), qui signifie l'existence d'une relation positive entre les variables à l'étude, relation qui s'avère forte et très significative au seuil de la signification ($p = 0.01$).

En outre, il est à signaler que la moyenne globale des besoins de l'autodétermination est de (65,55) avec un écart-type de (9,75) pour l'ensemble des participants à la présente étude soit (88) enquêtés. Pour ce qui concerne la moyenne de leur efficacité elle avoisine (33,84) avec un écart-type de (5,11) pour le même effectif. On s'appuyant sur ces résultats, nous pouvons confirmer notre première hypothèse.

Discussion des résultats relatifs à la première hypothèse :

Après avoir exposé les résultats ci-dessus, il nous est possible de confirmer notre première hypothèse, qui suppose « Plus le degré de la satisfaction des besoins de l'autodétermination est supérieur, plus le niveau de l'efficacité professionnelle des salariés de la RTC de Bejaia se trouve élevé ». De manière générale, les études supportent cette hypothèse. Et bien que les praticiens et les chercheurs dans ce domaine s'intéressent avec vigueur à l'efficacité au travail dont ils ont commencé à émerger (Borman et Motowidlo, 1993 ; Cambell, 1990 ; Campbell, Gas+45+ser, et Oswald, 1996 ; Motowidlo, 2003 ; Organ, 1997 ; Schmidt et Hunter, 1992 ; Van Dyne, Cummings, et Parks, 1995).

D'autres chercheurs ont postulé l'existence de liens entre les besoins des êtres humains et les comportements individuels dès l'émergence des premières théories relatives aux besoins (Murray, 1938; Maslow, 1943). En contexte

organisationnel, ces liens ont aussi fait couler beaucoup d'encre à travers le temps, alors que les chercheurs exploraient différentes variables permettant de prédire et l'influence positive de la performance et de la productivité des travailleurs (McGregor, 1960; McClelland, 1978; Vroom & Deci, 1992; Baruch, Fenton-O'Creevy, Hind, & Vigoda-Gadot, 2004).

De façon plus spécifique, les théoriciens de la BPNT (théories des besoins psychologiques fondamentaux) mentionnent que la satisfaction des besoins fondamentaux devrait avoir un impact positif en premier lieu sur la performance des individus et devrait ensuite entraîner un fonctionnement optimal (Deci et Ryan, 2000). Certaines études viennent appuyer cette partie par la découverte de liens entre la satisfaction des besoins fondamentaux et des comportements d'efficacité dans différents domaines. À titre d'exemple, en contexte sportif, Hagger, Chatzisarantis et Harris (2006) rapportent un lien entre la satisfaction globale des besoins fondamentaux « autonomie, affiliation et compétence » et la fréquence de comportements positifs auto-rapportés (p.ex., la fréquence d'entraînement intensif). En contexte éducationnel, Sheldon et Krieger (2007) ont montré que la satisfaction de ces besoins était liée à une meilleure moyenne académique et à une meilleure performance des étudiants en droit à l'examen du barreau. En contexte d'apprentissage de jeu, Sheldon et Filak (2008) ont trouvé que seul le besoin de compétence, lorsqu'entré dans une régression multiple était lié à la performance des individus. Enfin, en contexte familial, Grolnick et Apostoleris (2002) montrent qu'un enfant, dont la mère soutient moins l'autonomie, a tendance à avoir une moins bonne performance aux tâches de manipulation qu'on lui demande.

Puis, Baard, Deci et Ryan (2004) proposent un modèle où la performance serait affectée par la satisfaction des besoins dans un contexte de travail. La première des deux études qu'ils ont conduites comprend seulement (35) personnes et indique que seule l'affiliation sociale ($r = 0,34, p < 0,05$) est liée

positivement à la performance générale telle que perçue par le superviseur et évaluée à l'aide d'une question générique. Dans la seconde étude, réalisée auprès de (698) travailleurs du milieu bancaire, on observé des relations significatives entre chacun des trois besoins suscités et la performance auto-rapportée par les employés (une question générique incluse dans le questionnaire des participants). Cependant, lorsque les trois besoins sont entrés de façon simultanée dans une équation de régression, seule l'affiliation sociale est liée significativement à la performance ($\beta = 0,12, p < 0,01$) alors que la compétence y est liée de façon marginale ($\beta = 0,09, p < 0,08$).

Dans la cadre de notre étude, et à partir des résultats statistiques descriptifs de l'efficacité professionnelle, nous pouvons constater clairement qu'en moyenne, l'ensemble des repenses aux différents items présentent un scores d'une moyenne égale à(33.84).Ainsi, il semble que les enquêtés estiment qu'ils sont efficaces dans leurs emploisactuels.

En outre, et grâce à l'analyse de corrélation entre la satisfaction des besoins de « TAD » et l'efficacité au travail, nous avons obtenu un coefficient de corrélation de Pearson ($r = 0.62$) au seuil de signification $p=0.01$. Cela dénote qu'il existe une relation significative entre ces deux variables, c'est-à-dire que, lorsque le degré de la satisfaction des besoins de l'autodétermination est supérieur chez les salariés de la RTC de Bejaia, plus le niveau de leur efficacité professionnelle se trouve élevé. Cela confirme cette l'hypothèse comme. Cela a déjà été mentionné. Les recherches prenant pour cadre d'analyse la théorie de l'autodétermination sont nombreuses dans beaucoup de domaines, et ces recherches indiquent une corrélation entre le degré d'autodétermination et le résultat de performance obtenu. Dans l'éducation générale, par exemple, Grolnick et al, (1991) ont trouvé une relation positive entre la motivation autodéterminée (la motivation intrinsèque, la régulation identifiée) des enfants pour l'apprentissage, la performance et les rapports avec les enseignants. Black

et Deci (2000) ont montré que les étudiants universitaires qui ont une motivation plus autodéterminée pour la chimie organique apprécient plus les cours et ont de meilleures notes que ceux dont la motivation est plus contrôlée.

Le fait de satisfaire la compétence l'autonomie et l'affiliation sociale qui permet aux salariés de se sentir capables d'exercer leurs tâches et d'avoir la confiance en sois, ainsi qu'avoir le désir de se sentir à l'origine de leurs comportement, et se sentir qu'ils sont connectés à des collègues , contribuent à leur efficacité au travail.

En bref, à la lumière des résultats obtenus, notre première hypothèse, émise au départ et qui stipule que « Plus le degré de la satisfaction des besoins de l'autodétermination est supérieur, plus le niveau de l'efficacité professionnelle des salariés de la « RTC de Bejaia » se trouve élevé » est retenue après vérification et confirmation.

5.1.2- analyse et interprétation des résultats relatifs à la deuxième hypothèse :

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats concernant notre 2^{ème} hypothèse de recherche qui stipule que « plus le degré de la satisfaction des besoins de l'autodétermination est supérieur, plus le niveau de stress perçu par les salariés de la RTC de Bejaia se trouve réduit ».

Tableau N° 9: présentation des statistiques descriptives relatives à l'effet des besoins de TAD sur le stress perçu :

Corrélations		
	BESOINS	STRESS
BESOINS	1	-,057
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,595
N	88	88

Tableau N° 10: présentation des statistiques descriptives relatives aux moyennes et écart types des besoins de TAD et du stress perçu.

	Moyenne	Ecart-type	N
BESOINS	65,5568	9,75900	88
STRESS	33,0114	9,16326	88

Commentaire :

Les résultats relatifs au stress perçupar les salariés de la RTC de Bejaïa sont résumésdans le tableau (09) ci-dessus indiqué. Ce dernier montre que le coefficient de corrélation de Pearson ($r = -0.05$). Cela, indique l'existence d'une relation négative rétrograde très faible entre les besoins de TAD et le stress perçu, mais elle n'est pas significative, au niveau de la valeur ($p = 0.59 \geq 0.05$) dont en infirme notre deuxième hypothèse.

Il ressort des données du tableau (n°10) que la moyenne de satisfaction des besoins de l'autodétermination à savoir l'affiliation, l'autonomie et compétence est égale à (65,55) avec un écart-type de (9.75) pour le total des enquêtés soit (88) personnes. Comme nous pouvons aussi constater à partir de ces résultats, que la moyenne de stress perçu chez les enquêtés est de (33.01) avec d'un écart-type de (9.16). Cela, confirme l'absence de relation direct entre ces deux variables qui reste non significative selon les résultats de cette étude.

Discussion des résultats relatifs à la deuxième hypothèse :

Selon la littérature dans le domaine du stress perçu par les salariés dans le contexte professionnel, il est généralement admis que lorsque le degré de la satisfaction des besoins de l'autodétermination à savoir l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale est supérieur, plus le niveau de stress perçu chez les salariés, se trouve réduit. Cet argument est justifié mais pas dans toutes les situations telle que évoquée par notre présente recherche. On constate

d'après les résultats recueillis que la corrélation entre la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux de l'autodétermination et le stress perçu n'est pas significative d'où la non confirmation de cette hypothèse. Autrement dit, les résultats obtenus ne s'accordent pas avec la théorie d'autodétermination de Deci et al. (1989) qui a démontré, dans un contexte de travail, que le fait de soutenir l'autonomie relativement au contrôle, est associé avec des résultats positifs dont une plus grande motivation intrinsèque, une plus grande satisfaction et un bien-être plus grand. L'autonomie et la compétence sont les influences les plus puissantes de la MI et l'appartenance joue un rôle plus distant pour le maintien de celle-ci. Une base relationnelle sécurisante donne une confiance pour l'expression de la tendance décroissante (**Deci & Ryan, 2000**).

Cependant, malgré que notre hypothèse n'est pas confirmée, soit l'absence de l'effet des besoins d'autodétermination sur le stress perçu, il reste à signaler l'existence d'une relation mais négative et très faible soit ($r = -0.05$). Cela explique que les trois besoins de l'autodétermination n'ont pas d'impact sur le stress perçu des salariés de la RTC de Bejaia.

Dans le but d'expliquer le stress perçu par les salariés de la RTC de Bejaia, il nous est possible d'établir les moyennes et écarts types des différents items de l'échelle du stress en vue de mieux décrypter les causes éventuelle de ce stress (voir l'annexe N°04). Selon les résultats du dit tableau, certains scores sont élevés alors que d'autres sont plutôt faibles. Cependant, toutes les moyennes sont supérieures à (2,90), ce qui indique que les enquêtés ressentent un stress négatif au travail. Selon l'item (2) à titre d'exemple « je me sens débordé(e) : j'ai l'impression de manquer de temps », qui représente une moyenne de (3,37), on constate aussi, que les salariés de la RTC de Bejaia ont une surcharge au travail qui est un facteur lié à l'organisation et au milieu professionnel, ce facteur qui alourdit le rythme de travail peut être générateur de tensions psychologiques pour les salariés, et avec le temps, il peut constituer un risque

nuisible au bien-être du personnel. Dans la même optique, une étude de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval, récemment réalisée dans quatre entreprises Québécoises, que parmi les facteurs organisationnels les plus néfastes pour la santé psychologique des individus, la surcharge quantitative du travail. Un salarié qui vit une surcharge quantitative de travail lorsqu'il a une trop grande quantité de tâches à accomplir en un temps trop restreint. (**Véniza, M. et R Bourbonnais, 2001**).

Dans le même ordre d'idée, l'item (n°3) « j'ai des douleurs physiques : maux de dos, maux de tête, mal à la nuque, maux de ventre.... », présente une moyenne de (3,48) par rapport à l'ensemble des participants à l'étude. Cela fait références à la mauvaise conception des lieux et/ou postes de travail (manque d'espace, éclairage, posture de travail...). Il en va ainsi de la définition de Margolis et Kroes et Quin, (1974) pour qui le stress provient de la condition du travail qui interagit avec les caractéristiques du travailleur de façon à provoquer une rupture de l'homéostasie psychologique et physiologique. Des définitions de Beehr et Newman 1978, pour qui le stress émane d'une situation où les facteurs (stresseurs) reliés à la tâche interagissent avec le travailleur jusqu'à un changement de sa condition psychologique ou physiologique, qui se marquerait en une déviation par rapport au fonctionnement normal. Comme on peut aussi mentionner que les principes ergonomiques de la tâche comme nous l'avons constaté lors de pré-enquête sont en étroite relation avec le sentiment de bien-être du travailleur. L'éclairage, les produits chimiques, la posture de travail... etc. de même que le travail posté, conditionne dans une large mesure la relation de l'homme à son travail, il représente une contrainte psychologique et une frustration narcissique importantes. Dans certaines activités professionnelles (employés au travail de bureau, les laborantins), le danger est fréquent et souvent présent et engage intensément les émotions des travailleurs.

Le travail sur écran, comme toute tâche, engendre une réaction de stress pouvant se traduire par des troubles émotionnels et psychosomatiques. Nos résultats peuvent être mis en perspective avec plusieurs études en psychodynamique du travail et en clinique de l'activité montrant que l'apparition de TMS n'est pas strictement biomécanique mais bien liée à l'organisation du travail (Dejours, 2000). Travailler intensivement devant un écran de visualisation peut engendrer des troubles de la santé tels que fatigue visuelle, troubles, et stress. Cependant, le travail sur écran peut engendrer des troubles si la situation de travail n'est pas adaptée. Il s'agit de fatigue visuelle, de troubles musculo-squelettiques et de stress. En ce qui concerne les TMS, les muscles et tendons touchés sont essentiellement ceux de la nuque, des épaules, de la région lombaire, des poignets et des mains chose vérifiée par les différents items de notre échelle de mesure voir (annexe n°4). Le syndrome du canal carpien (SCC) est la pathologie la plus connue et la plus répandue dans le travail informatisé. Les douleurs les plus fréquentes concernent la nuque et le bas du dos (Loriol, 2006). Comme le rappelle Daniellou (2006), le travail sur écran se caractérise par une posture statique maintenue pendant de longues périodes, constituant ainsi un risque de survenue de TMS. Le travail répétitif effectué par les doigts, que ce soit pour la frappe au clavier ou pour les clics avec la souris, est une autre caractéristique de cette activité. Les douleurs cervicales peuvent être dues au port de verres progressifs qui entraînent l'extension du cou pour améliorer la visibilité de l'écran à travers la partie basse des verres correcteurs, à des documents posés à plat sur la table qui entraînent une flexion/extension répétée du cou pour visualiser alternativement écran et documents, à un écran placé trop haut ou trop bas par rapport aux yeux. L'écran est souvent trop haut lorsque le moniteur est posé sur une unité centrale. Il est souvent trop bas lorsque le salarié utilise un micro-ordinateur portable. Des documents papier placés entre le clavier et le salarié sollicitent les épaules lors de la frappe car le clavier et la souris sont alors éloignés du salarié. Pour le bas du dos, les douleurs surviennent

lorsque le dos est trop rond ou trop redressé. La façon d'utiliser le clavier et la souris exerce aussi une influence sur la survenue de TMS. Ainsi, un appui continu du poignet pendant la frappe ou une souris éloignée du salarié constituent des situations à risque de TMS des membres supérieurs. Une utilisation du clavier sans jamais d'appui sollicite les épaules. Le contenu de la tâche peut aussi avoir une influence sur la survenue de TMS. Par exemple, les douleurs cervicales sont plus répandues chez les salariés effectuant des tâches monotones que chez ceux qui ont des tâches plus variées. De même, une intense concentration peut provoquer une tension musculaire, source de TMS.

En conséquence, les muscles ne peuvent pas se relâcher complètement au repos. De même, le stress favorise la réduction de la vascularisation périphérique et peut ainsi retarder les processus de réparation des micro-lésions tendineuses, musculaires...

Selon l'item 7 « je sens peser un grand poids sur mes épaules », il semble que les participants aient des conflits travail famille. L'interface entre travail et maison est un autre facteur qu'on peut citer dans notre étude. Donc la sphère familiale peut être aussi bien un agent modérateur du stress (quand le soutien attendu est présent) qu'une source de stress. Les tensions naissent des difficultés à concilier vie privée et vie professionnelle. Plusieurs recherches montrent que les exigences physiques telles que l'effort physique, les positionnements inconfortables, les mouvements répétitifs, mais aussi les exigences psychologiques augmentent le conflit travail-famille (Pleck et al., 1980; Grzywacz et al., 2007; Thomas et Ganster, 1995; Thompson et Prottas, 2005; Voydanoff, 1988). En revanche, comme le soulignent St-Onge et al. (2002), bien que le conflit travail famille puisse générer du stress négatif au travail, les recherches se sont davantage intéressées aux déterminants du conflit vie professionnelle-vie privé plutôt qu'à ses effets. Les résultats des travaux de Moisson (2008), menés en France dans le secteur hospitalier, révèlent que le

conflit travail- famille accroît le stress au travail. Dans le même ordre d'idées, l'étude empirique auprès des personnels cadre et non cadre d'une collectivité territoriale en France, réalisée par Carrier- Vernhet (2012), identifient une relation positive entre le conflit vie professionnelle-vie et l'épuisement professionnel. Par ailleurs, l'analyse de la littérature semble indiquer que le conflit travail-famille joue un rôle médiateur entre les facteurs de stress au travail. Par exemple, des travaux montrent l'effet médiateur du conflit travail-famille entre les exigences de l'emploi et le stress au travail Voydanoff, (2005) voire plus largement la santé au travail Bakker et Geurts, 2004; Frone et al., 1992; Montgomery et al., (2003). Dans la même lignée, une étude néerlandaise menée auprès de médecins réalisée par Geurts et al. (1999) révèle que le conflit travail-famille médiatise la relation entre les caractéristiques du travail (horaire du travail, charge de travail quantitative et heures supplémentaires) et la santé psychologique. Ces résultats convergent avec ceux des travaux de Peeters et al. (2005) et de Janssen et al. (2004) qui attestent que le conflit travail-famille médiatise la relation entre les exigences du travail et l'épuisement émotionnel.

Ces facteurs ne peuvent suffire à eux-seule pour expliquer l'ensemble des situations de stress observées. Comme on a pu le voir dans l'item (N°9) « je suis stressé (e) » qui présente la moyenne très élevée soit 4.09, ce qui nous indique que les salariés sont de leur nature stressés. comme cela est habituellement observé dans la plupart des études sur le stress professionnel aujourd'hui, divers traits de personnalité ou variables sociodémographiques intervenant dans la chaîne causale du stress sont ainsi mises en avant par les auteurs. Friedman et Rosenman prétendent que certains types de personnalité sont plus susceptibles de développer des problèmes de santé au travail : ce sont les personnalités dites de type A (par opposition aux personnalités dite de type B). DeNeve & Cooper, 1998 ; Diener et al. 1999 ; Diener & Lucas, 1999 ; Hart, 1999 ; Judge et al., (1998).

Il a notamment été rapporté que les personnalités dites de «type A », caractérisées par une extrême compétitivité, un grand désir de réussir, et une fréquente impatience étaient plus exposées au stress professionnel et plus fréquemment victime de problème de santé. (**Lazarus, 1993 ; 1995**).

Elle est peut être considéré comme un travailleur acharné recherchant la perfection. Digman, 1990 ; Goldberg, 1990 ; Rolland, (1996). Il s'accorde peu de loisirs et son travail est le centre de sa vie. Alors, un salarié qui dispose d'un comportement de type « A » va généralement être très stressée dans sa vie courante. Ces personnes sont de nature très impatientes et ceci devient parfois tellement intense que cela peut créer un sentiment d'irritation chronique et d'exaspération. Friedman, (1996). Ces personnes ont l'impression qu'elles ne disposent jamais de suffisamment de temps pour compléter leurs tâches et buts. Ils vont continuellement se battre avec la variable du temps, car elle est selon eux, une ennemie qui s'oppose à leurs efforts. Cela provoque donc un sentiment d'urgence continue chez ce type d'individus Friedman, (1996). Ils ont de plus un sens de l'urgence qui ne laisse aucun répit (pause) ; ils sont constamment pressés. Ce sont des individus extrêmement ambitieux, et perfectionnistes. Ces personnes sont plus vulnérables aux problèmes de santé psychologiques car elles s'impliquent d'avantages dans leur travail ; elles sont excessivement dévouées, productives et performantes. Elles ont un besoin constant de se dépasser et ont tendance à se fixer (à elles-mêmes ou aux autres) des objectifs trop élevés par rapport à leurs capacités. Les personnalités de type A sont incapables de s'arrêter. En dehors de leur travail, il est rare qu'elles aient des activités pour se divertir. Elles éprouvent un sentiment de culpabilité lorsqu'elles se détendent. (**Diener et al, 1999, page 279**). Ces personnes qui possèdent une personnalité de type A vont avoir beaucoup de difficulté dans la délégation des tâches, étant donné qu'elles ne font pas beaucoup confiance aux autres. Ces individus essaient tellement de réaliser le maximum de tâches

possibles afin de s'accomplir personnellement ainsi que professionnellement, (Friedman, 1996).

En guise de conclusion à cette discussion, nous rappelons que la cause principale du stress perçu par les salariés de la RTC de Bejaia n'est pas due au non satisfaction des besoins de l'autodétermination (autonomie, compétence et appartenance sociale), Mais elle est due essentiellement aux facteurs personnels, aux conditions de travail et au mode d'organisation de ce dernier.

5.1.3- Analyse et interprétation des résultats relatifs à la troisième hypothèse :

Nous allons traiter dans cette section l'analyse et l'interprétation des résultats relatifs aux statistiques descriptives ayant trait à notre troisième et dernière hypothèse.

Tableau n° 11: présentation des statistiques descriptives relatives aux besoins de TAD et à l'implication affective.

Corrélations

		BESOINS	IMPLICATION
BESOINS	Corrélation de Pearson	1	,569**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	88	88

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau N° 12: présentation des statistiques descriptives relatives moyenne et écart type des besoins de TAD et de l'implication affective.

	Moyenne	Ecart-type	N
BESOINS	65,5568	9,75900	88
IMPLICATION	32,0795	9,80643	88

Commentaire :

D'après les données du tableau N°9, on relève que la satisfaction globale des besoins de l'autodétermination et de l'implication affective est positivement et significativement corrélée au niveau (0.01). En effet, le coefficient de corrélation de Pearson ($r = 0.56$). C'est-à-dire que, lorsque le niveau de la satisfaction des besoins de l'autodétermination est très élevé, le niveau de l'implication affective des salariés de RTC de Bejaia se trouvent également plus élevé.

Comme nous pouvons aussi le voir à partir de ces résultats, que la moyenne globale de la satisfaction des besoins de la TAD est de (65,55) avec un écart-type de (9,75) pour l'ensemble des enquêtés soit un total de (88) . Et la moyenne de l'implication affective est de (23,07) avec un écart-type de (9,80). Cela montre l'existence d'une relation entre les deux variables à l'étude, d'où la confirmation de notre troisième hypothèse.

Discussion des résultats relatifs à la troisième hypothèse :

Selon cette hypothèse, «plus le degré de la satisfaction des besoins de l'autodétermination est supérieur, plus le niveau de l'implication affective des salariés de RTC de Bejaia vis-à-vis de leur entreprise est élevé», La notion de l'implication affective au travail est traitée comme variable dépendante dans notre étude. Par l'interprétation et la discussion des résultats de cette hypothèse, nous pouvons déduire l'existence d'une relation positive entre le degré de la satisfaction des besoins de l'autodétermination et le niveau de l'implication des salariés envers leur entreprise.

En effet, les résultats de différentes études antérieures, indiquent que l'utilisation de stratégies appropriées de motivation au travail peut augmenter le niveau de l'implication de salariés envers leur organisation de travail. Il est généralement admis que, lorsque le niveau de la satisfaction des besoins de

l'autodétermination est plus élevé, l'implication affective est également meilleure. Cela confirme notre troisième hypothèse.

L'implication est particulièrement importante pour favoriser le sentiment d'affiliation sociale, l'implication fait référence au degré d'intérêt et de soutien émotionnel d'un gestionnaire envers ses employés (I. M. Taylor & Ntoumanis, 2007b). Des études menées principalement dans le domaine de l'éducation et du sport ont démontré que plus les individus perçoivent la personne en position d'autorité comme étant impliquée, attentionnée et bienveillante, plus ils sont motivés de façon autodéterminée envers l'activité qu'ils pratiquent (Mageau & Vallerand, 2003). L'implication peut se décliner en aspects quantitatifs (p. ex., présence, investissement de temps et d'énergie) et qualitatifs (p. ex., écoute, aide, chaleur, empathie, attention) (**Tessier, 2006**).

En conséquence, il s'avère pertinent, dans le but de favoriser autant les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale chez les employés, d'étendre le style motivationnel de soutien à l'autonomie du gestionnaire au style soutenant les besoins psychologiques. Ce dernier comprend les comportements de soutien à l'autonomie qui visent à favoriser l'intériorisation et l'implication active de l'employé vers l'atteinte des objectifs organisationnels associés à son rôle et ses responsabilités, l'évitement des comportements contrôlant qui a pour objectif de minimiser les pressions internes et externes qui nuisent à la motivation autodéterminée, les comportements de structure qui visent à offrir un cadre clair et des balises afin de maximiser le développement de l'employé et l'utilisation de ses compétences et les comportements d'implication qui ont pour but d'instaurer une relation de supervision basée sur la présence, l'empathie et le soutien émotionnel (**Mageau & Vallerand, 2003; Tessier, 2006**).

À partir des résultats de l'analyse de corrélation entre la satisfaction des BTAD et l'implication affective, nous pouvons remarquer que le coefficient de corrélation de Pearson ($r = 0.54$), au seuil de signification de (0.05). Cela dénote qu'il y a une relation significative entre les deux variables, c'est-à-dire que,

lorsque le degré de la satisfaction des besoins de la TAD des salariés de RTC de Bejaia est plus forte, leur implication est également plus forte, tel que l'indique l'étude de Mageau & Vallerand, (2003). Cela renforce également notre troisième et dernière hypothèse H3.

En somme, dans notre étude, il est intéressant d'observer que la motivation au travail des salariés de RTC de Bejaia a un effet positif sur leur implication affective envers leur emploi dans une certaine mesure. Cela confirme également notre troisième hypothèse, selon laquelle une augmentation de degré de la satisfaction de besoin d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale des salariés de l'entreprise RTC de Bejaia est associée positivement à leur implication affective.

Discussion générale des résultats relatifs aux hypothèses de recherche:

L'objectif de cette étude consiste à identifier et puis d'analyser la relation entre deux variables, c'est-à-dire « l'effet des besoins de l'autodétermination sur l'ajustement des salariés de la RTC de Bejaia au travail ».

Nous avons identifié trois besoins fondamentaux de l'autodétermination, à savoir, l'autonomie, compétence et affiliation sociale, en les considérant comme variable indépendante de notre étude au but d'analyser leur satisfaction d'une manière complémentaire sur le niveau de l'efficacité, de stress et de l'implication affective, en tant qu'une variable dépendante de notre recherche examinées sur l'ensemble des salariés de l'entreprise RTC de Bejaia.

A base de nos résultats obtenus, nous avons pu montrer que, la performance ou bien l'efficacité professionnelle, et l'implication affective pouvaient varier en fonction de degré de la satisfaction des besoins de l'autodétermination des salariés vis-à-vis à leur population mère. Des recherches ont également mis en évidence des relations positives entre la motivation intrinsèque et la performance au travail (e.g., Kuvaas, 2006a, 2006b), et d'autres ont montré que la motivation autodéterminée était positivement reliée à

l'implication affective(e.g., ganesan et Weitz, 1996 ; karatepe et uludag, 2007). En accord avec les postulats de la théorie de l'autodétermination Deci et Ryan, (1985), nous avons posé l'hypothèse 1 et 2 que le salarié satisfait l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale serait associé aux niveaux les plus élevés de l'efficacité professionnelle et l'implication affective.

Plus précisément, cette étude a permis de confirmer nos deux hypothèses de recherche qui se présentent comme suit :

Il ressort des résultats de notre première hypothèse, que dans une certaine mesure, plus le degré de la satisfaction des besoins de l'autodétermination est supérieur, plus le niveau de l'efficacité professionnelle de salarié se trouve élevé. En milieu de travail, le fonctionnement optimal des individus tel qu'abordé par Deci et Ryan (2000) s'est aussi rapidement traduit par la performance des travailleurs et les comportements d'efficacité qui en découlent Gagné et Deci, (2005). Lévesque, Blais et Hess (2004) ont trouvé que plus le supérieur soutenait l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale de ses employés, plus ceux-ci faisaient des comportements d'efficacité contextuelle au travail (comportements altruistes et consciencieux sur une échelle de 13 items).

Le deuxième résultat vérifié, infirme que, lorsque la satisfaction des ces besoins est augmentée, le stress perçue des salariés de la RTC est également plus réduit. Les résultats obtenus qui sont relatifs à cette hypothèse sont en contradiction aux postulats de la théorie de l'autodétermination, Autrement dit, l'augmentation de la motivation autodéterminée chez les participants, est liée positivement à leur bien-être au travail. Les salariés qui satisfont les besoins personnels d'autonomie, de compétence et d'implication affective des employés, favorisent le développement de leur santé physique et psychique. Cela indique l'existence d'autres facteurs qui sont dus au stress perçu par les salariés de RTC de Bejaia.

Notre troisième et dernière hypothèse confirme que plus le degré de la satisfaction de la TAD est supérieur, plus le niveau de l'implication affectives

des salariés vis-à vis de leur entreprise est élevé. Par conséquent, et compte tenu des résultats empirique et de la littérature dans ce domaine, la troisième hypothèse est confirmée.

Conformément à nos hypothèses, il est également important de mentionner que la satisfaction des besoins de l'autodétermination est positivement corrélée à l'efficacité professionnelle et à l'implication affective. Les résultats obtenus dans cette étude ont également permis de montrer que les salariés qui présentent un score supérieur relatif aux items des besoins de la TAD, sont caractérisés par les niveaux les plus élevés de l'efficacité professionnelle et l'implication affective, vis-à vis à leur entreprise. Ces résultats sont en accord avec les recherches ayant étudié la motivation autodéterminée et la performance ou l'efficacité au travail (e.g., Kuvaas, 2006a, 2006b) et l'implication affective (e.g., Ganesan et Weitz, 1996 ; Karatepe et Uludag, 2007). Plus généralement, nos résultats confirment les propositions théoriques de Deci et Ryan (1985), puisqu'ils suggèrent que des niveaux élevés de motivation autodéterminée conduisent aux conséquences les plus positives. En revanche, malgré qu'on a trouvé dans nos résultats que les enquêtés ressentent un stress au travail, mais il reste toujours à signaler que ce stress n'est pas due à la non-satisfaction des besoins de l'autodétermination, mais plutôt, il est due aux autres facteurs qu'on peut citer dans notre présente recherche, comme les mauvaises conceptions ergonomiques et aussi conditions de travail, la difficulté de concilier entre la vie professionnelle et la vie privée, et aux causes personnelles à savoir la personnalité dite type « A ».

On note aussi que les effets de la satisfaction des trois besoins décrits par la théorie de l'autodétermination sont, d'une part, la performance ou l'efficacité et, d'autre part, l'engagement affectif. En 2004, Baard, Deci et Ryan ont exploré l'idée selon laquelle la satisfaction des trois besoins puisse être reliée à l'implication affective et à la performance et simultanément. Les résultats de l'étude ont permis de démontrer que c'est la satisfaction des trois besoins

psychologiques qui permettait d'expliquer la conciliation engagement affective performance.

Il y a des conséquences qui sont intimement liées à la qualité de la motivation, c'est-à-dire au degré de motivation inhérent à l'engagement volontaire de l'individu dans son travail. Ces conséquences peuvent être de nature psychologique, physique, comportementale, et même, économique (Forest et al., 2009). En contexte organisationnel, la recherche démontre que la motivation autodéterminée (intrinsèque, intégrée et identifiée) a des conséquences adaptatives, tant au plan individuel qu'organisationnel. Plus spécifiquement, au niveau psychologique, un individu qui est motivé de façon autodéterminée rapporte plus de performance, il se sent davantage engagé affectivement envers son organisation Fernet & Austin, (2014). D'autres études démontrent que la motivation autodéterminée augmente la satisfaction des employés et diminue leur intention de quitter leur emploi (Richer et al., 2002). Au plan comportemental et économique, les effets des besoins de l'autodétermination peuvent aussi se répercuter sur le fonctionnement de l'organisation. Si l'intention de quitter des employés se concrétise, cela peut se traduire par du roulement de personnel et d'importants coûts associés Richer et al., (2002). Les comportements de citoyenneté organisationnelle (par exemple, entraide et échange d'information) sont aussi plus présents, ce qui contribue généralement à l'efficacité organisationnelle. L'autodétermination influence donc les comportements des employés, et cela est favorable au point de vue comportemental chez les employés et, par le fait même, dans l'organisation. Au plan économique, le taux d'absentéisme est généralement plus faible chez les employés motivés de manière autodéterminée, et ce, tant pour des absences de courte que de longue durée Forest et al., (2009). Enfin, un autre avantage économique non négligeable se rattache au présentéisme, qui reflète la propension de certains employés à travailler, même s'ils ne sont pas au sommet de leur forme physique ou mentale. Bien que la recherche empirique soit

discrète à ce sujet, il est plausible de croire qu'un salarié qui a satisfait les besoins de l'autodétermination fait moins acte de présentéisme que ce motivé de manière non autodéterminée.

Conclusion

Conclusion

L'objectif de l'étude était d'identifier la relation entre la satisfaction des besoins de l'autodétermination des salariés de l'entreprise RTC de Bejaia et leur ajustement au travail. Plus précisément, la variable indépendante est composée de «l'autonomie, compétence, et affiliation sociale», et la variable dépendante est subdivisée en trois dimensions «l'efficacité professionnelle, stress perçu et l'implication affective», incluant «besoins d'autodétermination» et «ajustement». Pour atteindre notre objectif, nous avons adopté une méthodologie quantitative, soit des échelles pour recueillir les données. A partir d'un traitement statistique des données et une analyse des corrélations qui ont été réalisés, nous avons établi la relation entre les deux variables, soit les besoins de la TAD et l'ajustement au travail. Nous avons pu mettre en évidence une relation significative et positive entre la satisfaction des besoins de l'autodétermination et l'efficacité professionnelle et aussi avec l'implication affective. C'est-à-dire qu'un salarié qui s'investi librement dans une activité pour le plaisir, et se sent compétent lors de l'exécution de ses tâches, par conséquent, il est motivé par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à ces fins et de contrôler ces comportements, et possède des bonnes relations avec ses collègues. Il sera très efficace et plus productif, très impliqué affectivement envers son emploi et son organisation. D'une manière générale il est ajusté à son travail. En revanche, nous avons constaté d'après nos résultats, que le stress perçu par les enquêtés est dus aux facteurs qui sont en dehors des besoins de l'autodétermination soit l'autonomie, compétence et affiliation sociale.

Les résultats obtenus dans cette recherche soulignent qu'il est important de prendre en compte la satisfaction des trois besoins fondamentaux de l'autodétermination chez un individu pour mieux comprendre comment ces trois besoins universels de l'autodétermination proposée par la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985) sont dépendent l'efficacité, et l'implication affective des salariés.

Notre étude permet donc aux gestionnaires et aux dirigeants d'entreprises RTC de Bejaia œuvrant dans le domaine de la gestion des ressources humaines de prendre conscience de l'importance des stratégies à mettre en œuvre pour susciter la motivation autodéterminée, de leur employés pour qu'ils soient ajustés à leur emplois et à leur organisation professionnelle d'une façon générale.

En résumé, cette étude est en accord avec les propositions de la théorie de l'autodétermination concernant l'influence positive de la satisfaction des besoins de TAD sur l'efficacité professionnelle et l'implication affective. Contrairement au stress perçu qui est due aux conditions de travail, aux facteurs personnels, et aux difficultés de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée.

Bien que cette étude nous fournit des informations importantes sur les salariés d'une entreprise étatique Algérienne, certaines limites doivent être mentionnées. Premièrement, les possibilités d'interprétation de la causalité des relations mises en évidence dans cette recherche sont limitées, puisque l'intégralité des données a été collectée au même moment. Ainsi, l'utilisation de protocoles longitudinaux et expérimentaux aient permettre d'analyser plus précisément la direction de causalité entre les différentes variables étudiées à savoir la satisfaction des besoins de l'autodétermination, et leur effets sur l'efficacité professionnelle, le stress perçu et l'implication affective. En effet, nous avons demandé aux salariés participant à l'étude d'évaluer eux-mêmes leur efficacité individuelle, plutôt que d'avoir recours à une évaluation de la performance ou de l'efficacité on s'appuyant sur des critères objectifs. Nous estimons qu'il aurait été préférable de s'appuyer sur des indices objectifs et externes de performance, l'évaluation personnelle de la performance étant par nature subjective. Par exemple, il pourrait être judicieux dans des études ultérieures de demander aux supérieurs hiérarchiques d'évaluer l'efficacité

individuelle de leurs employés selon des critères préalablement établis (e.g., productivité, efficacité) ou, mieux encore, de s'appuyer sur des données internes à l'entreprise (e.g., chiffre d'affaires du collaborateur, bilan de compétence, agenda, cahier de charge...). Et aussi, nos résultats ont été obtenus avec un échantillon d'hommes et de femmes travaillant dans une entreprise étatiques Algérienne régionale spécialisée dans le transport et commercialisation des hydrocarbures, alors que malgré cet apport, il est important de se reposer sur la collecte des données en ce qui concerne le nombre de participants à cette étude qui n'était pas très conséquent ($n = 88$). Bien que le taux de réponse soit hautement satisfaisant (80%), nous ne pouvons généraliser nos résultats à l'ensemble de la population de notre étude, compte tenu du nombre de questionnaires non complétés. De plus, notre méthode quantitative, nous a pas permis de rencontrer les participants. L'interprétation des résultats demeure donc limitée. Par conséquent, des recherches futures devront regrouper des échantillons plus importants afin de généraliser les résultats obtenus.

Enfin, même si cette étude présente des limites dues aux contingences de terrain et nécessite d'être répliquée avec d'autres échantillons, elle est néanmoins la première à avoir eu recours à une analyse approfondie dans le but d'identifier la relation entre le degré de la satisfaction des besoins de l'autodétermination des individus dans le milieu professionnel et leur ajustement au travail. Cette recherche nous a donné des informations importantes sur la satisfaction des besoins de l'autodétermination proposés par Deci et Ryan (2000) des salariés de RTC de Bejaia ainsi que, sur les conséquences qui y sont associées. Les résultats obtenus ont ainsi des applications pratiques dans le milieu du travail. En montrant que les niveaux les plus élevés de la satisfaction des besoins de l'autodétermination (quel que soit l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale) étaient associés aux conséquences les plus positives. La présente recherche met en évidence la nécessité de favoriser le développement et le renforcement de la satisfaction de

ces besoins dans les organisations. D'un point de vue pratique, ces résultats soulignent deux éléments essentiels. Premièrement, les superviseurs doivent essayer de renforcer la motivation intrinsèque des employés, puisque les travailleurs qui sont intrinsèquement motivés sont plus à même de prendre du plaisir et de ressentir de la satisfaction à réaliser les tâches relatives à leur emploi. Les superviseurs ont tout intérêt doivent essayer d'adopter un style interpersonnel favorisant l'autonomie (**Deci et Ryan, 1987**). Par exemple, ils doivent reconnaître et prendre en considération la perspective des employés et éviter d'avoir recours aux menaces ou de donner des ordres de façon autoritaire. soutenir l'autonomie se fait en prenant en considération le point de vue de l'autre, en fournissant de l'information appropriée, en donnant la chance de choisir, en encourageant l'acceptation de plus de responsabilité pour les comportements, en s'informant des objectifs, en écoutant, en encourageant les questions, en fournissant des répliques satisfaisantes et compréhensibles, en ne jugeant pas, en ne mettant pas de pression ni de contrôle Deci & Ryan, (2002). Soutenir la compétence se fait grâce aux conseils bienveillants ainsi qu'avec les rétroactions positives et finalement, les personnes qui s'impliquent dans une relation soutiennent l'appartenance (**Otis & Pelletier, 2000**). Deuxièmement, au compte tenu du lien potentiel entre le niveau de stress du personnel et la qualité du service proposée par l'entreprise RTC de Bejaia, il apparaît urgent d'engager de réelles réflexions au sein de l'organisation et de développer de réelles politiques de santé au travail, tout en améliorant les conditions de travail. A la lumière de nos résultats, il apparaît qu'une bonne organisation de travail peut être considérée comme ressources pertinentes pour réduire les effets négatifs de stress psychologique sur le conflit travail-famille. Afin d'atténuer le conflit travail-famille, facteur de stress, les gestionnaires des ressources humaines doivent tenter de mettre en place des mesures facilitant la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, d'autant plus que dans ce secteur d'activité les exigences du travail sont élevées. A ce propos, les travaux

d'Ollier-Malaterre (2007) révèlent que les entreprises françaises ne sont pas aussi avancées que leurs homologues anglo-saxons dans la mise en place de pratiques d'harmonisation travail-hors travail (pratiques de familyfriendly). Par exemple, Chrétien et Létourneau (2006) proposent cinq catégories de mesures de conciliation travail-famille. Il s'agit de l'aide aux membres de la famille, des congés et avantages sociaux, de l'aménagement du temps de travail, de la gestion des carrières et de l'organisation du travail. La transformation du lieu de travail en lieu de vie peut également être une pratique utile pour les entreprises, « Prendre un café avec un collègue d'un autre service n'est pas une perte de temps car l'information échangée peut se révéler un gain précieux source d'efficacité et de performance. La qualité de ces espaces favorise le sentiment de bien-être et un nouvel art de travailler ensemble » (Dumas, 2008, p.99).

Enfin, le style de coping a particulièrement retenu l'attention des chercheurs ces dernières années Lazarus et Folkman, 1984; Amirkhan, 1990; Grennglas, 1993; etc. Le style de coping correspond à la manière, personnelle, de "répondre" à un stress ressenti: il s'agit des stratégies d'ajustement mises en place par l'individu afin de tenter de réduire, maîtriser, ou du moins gérer la situation stressante. Ces stratégies peuvent aussi bien être de type active et comportementales (typiquement, la résolution de problème), que de type passif et plutôt «cérébral" (la fuite dans les pensées, les rêveries, etc.).

Même si l'on peut montrer la possibilité de motiver intrinsèquement les salariés de RTC de Bejaia, en aidant à satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux, plusieurs questions doivent être élucidées avant de pouvoir appliquer efficacement la théorie : la question du processus de motiver intrinsèquement, et la question de la dynamique de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. En ce qui concerne la question comment motiver intrinsèquement, comme on l'a mentionné dans notre présente recherche, en fonction de la situation initiale de la motivation de l'individu, les besoins qui

doivent être satisfaits en priorité pour augmenter ou maintenir la motivation intrinsèque varient. (**Deci et Ryan, 2000**). Ensuite, en ce qui concerne la dynamique concrète de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, il nous faut trouver quelle action conduit le salarié à satisfaire et quel besoin psychologique fondamental ?.

Quand on pourra d'abord vérifier l'hypothèse sur le processus de motivation intrinsèque et, ensuite, trouver des actions concrètes pour satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux, la théorie de l'autodétermination prendra toute sa dimension pratique.

Finalement, la délicate question de la vie personnelle des salariés ne peut désormais plus être négligée par les managers et les responsables des ressources humaines. Par ailleurs, il convient de mentionner que la compréhension des relations entre les conditions de travail, le conflit travail-famille et le stress professionnel n'est qu'une étape dans notre étude. Différentes pistes de recherche émergent, afin de renforcer les connaissances sur ces relations. Par exemple, il serait judicieux d'analyser ces relations en tenant compte des différents métiers du secteur RTC de Bejaia. Les contextes et les conditions de travail étant différentes par métier. Nous espérons donc contribuer à l'avancement des connaissances et à ouvrir la voie aux recherches futures sur ce thème.

Liste bibliographique

La liste bibliographique

1-Ouvrages :

1-AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Éd. Presse de l'université du Québec, Canada, 1987.

2-Allen,N.J. et Meyer,J.P.(1996), Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, Journal of vocational Behaviour , 49,252-276.

3- BAILLARGEON, G. 2003. Outils statistiques et analyses de données, Québec: Éditions SMG.

4- CADIN I. et al, (2004), « Gestion des ressources humaines : pratique et élément de théories », edDunod, 2 eme ed., Paris.

5- Deci, E. L. (1975). Intrinsic motivation. New York: Plenum.

6-Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. Educational Psychologist, 26(3- 4), 325-346.

7- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In Efficacy, agency, and self-esteem (Plenum series in social/clinical psychology éd., pp. 31-49): Kernis, Michael H.Ed.

8- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 49(3), 182.

9- Diener, E. & Lucas, (1999). Personality and Subjective Well-Being. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Eds). Well-Being : The foundations of hedonic psychology. New York : Russell-Sage.

10-Dolan, Simon, L. (2002), psychologie du travail et comportement organisationnel, Boucherville (Québec), G. Morin.

11- Fabien, F. Philippe, C. Alain, L. (2012), « les théories de la motivation, 2eme édition », DUNOD Paris, France.

12- Grawitz, M. (2002), « Méthode des sciences sociales », les presses de l'Université Laval centre de recherche pour le développement international, Québec.

13- Jean-Michel. P (2003), « Management des organisations : théories concept-cas édition », DUNOD, paris.

14- Lazarus, R.S. (1995). Psychological stress in the work place. In R. Crandall & Perrewé, (Eds). Occupational Stress : A handbook. London : Taylor & Francis (pp.3-14).

15- PERTTI. J. M (2006), « Tous sur la gestion de ressources humaines », Ed d'organisation, Paris.

16- PERITTI J.M,(2005), « ressources humaines », ed.vuibert, 10eme éd., paris.

17- ROJOT.R (2000). « La motivation au travail-concepts et théories », N326.octobre.

18- Roussel, P. (2000), « La motivation au travail – Concept et théories », Notes du LIRHE, n°326, octobre 2000.

19-Roussel, P. Vandenberghe, C. et al. (2009), « comportement organisationnel volume 3 ; Théories des organisations motivation au travail, engagement organisationnel», De Boeck. Paris.

19- Vallerand, R.J. et Thill, E.E. (1993), « Introduction au concept de motivation », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), Introduction à la psychologie de la motivation, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.18.

20- Véniza, M. et R Bourbonnais (2001), incapacité au travail pour des problèmes de santé mentale, chap. 12, dans porteraït social du Québec-données et analyses, institut de la statistique du Québec, Québec : les conditions de vie.

21- Yvan, Carbonneau et Vallerand (2016), « la théorie de l'autodétermination, aspect théoriques et appliqués », 1re édition, De Boeck Supérieur s.a.

2-Revues :

22- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2000). Travailler sans stress ! Magazine de l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.

23- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé: modèles, concepts et méthodes*. Paris: Dunod.

24- Brun, J.-P., & Lamarche, C. (2006). *Évaluation des coûts du stress au travail : rapport de recherche*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. Université Laval, Québec.

25-Lemyre, L. et Tessier, R (1988). Mesure de stress psychologique (M.S.P) : l'état de se sentir stressé, *Revue canadienne des sciences du comportement*, 20 (3), 302-321.

26- Nicolas Gillet *et al.* « Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation », *Le travail humain* 2010/2 (Vol. 73).

3-Thèses :

27- Achte I et al, « comment concilier la performance et les bien-etre au travail ? », in mémoire MBA RH, Université Paris Dauphine, 2010.

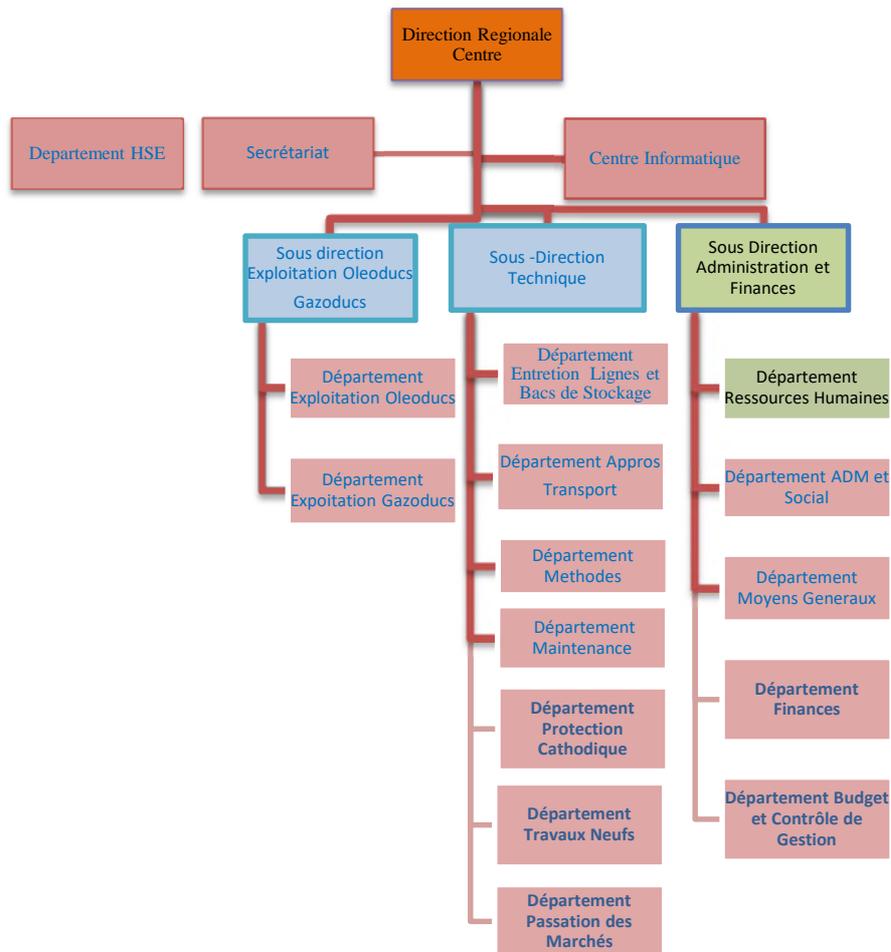
28- Brien, M. (2012). « La satisfaction des trois besoins fondamentaux peut-elle contribuer à la performance? L'apport de la santé psychologique », Thèse de doctorat. Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.

29- Cormier, M. (2008). *La performance de citoyenneté des équipes de travail*. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, Canada.

30-Dolan, M. (2008), *L'incidence des valeurs individuelles sur la motivation et l'implication organisationnelle, pour les cadres en GRH* (thèse de doctorat en GRH), université de Toulouse, France.

Annexes

Annexe N°01 : Organigramme de la RTC de BEJAIA



Annexe N°02 : Echelles de mesure

Université de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Madame, Monsieur,

Le questionnaire que nous vous proposons est anonyme. Il a pour but de recueillir un certain nombre de données qui seront analysées dans le cadre d'une recherche intitulée «**L'effet des besoins de l'autodétermination sur l'ajustement des salariés au travail**», et ce, en vue de l'obtention d'un diplôme de master en psychologie de travail et des organisations.

Plus précisément, cette enquête devra nous permettre d'identifier et d'analyser les niveaux d'efficacité professionnelle, de stress perçu, et de l'implication affective des cadres de la RTC de Bejaia.

Soyez assuré que toutes les informations recueillies seront traitées de façon strictement **confidentielle** et ne seront utilisées que pour l'avancement de thème de recherche que nous traitons dans le cadre de notre thèse de Master. Aucune information personnelle, permettant de retracer votre identité, ne pourra de ce fait être identifiée.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude demeure dans son cadre objectif est scientifique.

D'avance, nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.

1-Données personnelles :

-Genre : Masculin () Féminin ()

-Age : () ans

-Niveau scolaire :.....

-Ancienneté professionnelle : () ans.

-Poste occupé :.....

-Service d'affectation :.....

2- Données sur la réalisation des besoins de l'autodétermination au travail :

Consigne : Voici une liste des besoins qui peuvent être réalisés dans votre entreprise, indiquez votre degré d'accord avec chaque proposition, en ce qui concerne la réalisation de vos propres besoins dans votre milieu professionnel. Vous mettez une seule croix (X) pour chaque ligne.

N°	Item	Pas du tout d'accord 1	Pas D'accord 2	Assez peu en désaccord 3	Indécis 4	Assez peu d'accord 5	D'accord 6	Tout a fait d'accord 7
01	Mon travail me permet de prendre des décisions							
02	Je peux exercer mon jugement pour des problèmes dans mon travail							
03	Je peux assumer des responsabilités dans mon travail							
04	Au travail, je me sens libre d'exécuter mes tâches à ma façon							
05	J'ai les capacités pour bien faire mon travail							
06	Je me sens compétent dans mon travail							
07	Je suis capable de résoudre des problèmes dans mon travail							
08	Je réussis bien dans mon travail							
09	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens compris							
10	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens écouté							
11	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens en confiance avec eux							
12	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens un ami pour eux							

3-Données sur l'efficacité professionnelle :

Consigne : Voici une liste de comportement auxquels vous pouvez être confrontés au travail. Cochez le chiffre (de 1 à 7) qui indique le mieux le degré auquel chaque affirmation s'est appliquée à vous.

N°	Item	Pas du tout d'accord 1	Pas d'accord 2	Assez peu en désaccord 3	Indécis 4	Assez peu d'accord 5	D'accord 6	Tout a fait d'accord 7
01	Je peux résoudre efficacement les problèmes qui surviennent dans mon travail							
02	J'ai la sensation d'apporter une contribution efficace à mon organisation							
03	Je pense être plutôt bon(ne) salarié(e)							
04	Accomplir ce travail me rend euphorique							
05	Dans ce métier, j'ai accompli beaucoup de choses qui en valent la peine.							
06	Au travail, je suis sûr(e) d'agir de façon efficace.							

4- Données sur le stress perçu :

Consigne : Cochez le chiffre (de 1 à 7) qui indique le mieux le degré auquel chaque affirmation s'est appliquée à vous récemment.

N°	Item	Pas du tout d'accord 1	Pas d'accord 2	Assez peu en désaccord 3	Indécis 4	Assez peu d'accord 5	D'accord 6	Tout a fait d'accord 7
01	Je suis détendu(e)							
02	Je me sens débordé(e) : j'ai l'impression de manquer de temps							
03	J'ai des douleurs physiques : maux de dos, maux de tête, mal à la nuque, maux de ventre.....							
04	Je me sens préoccupé(e), tourmenté(e) ou anxieux (anxieuse).							
05	Je ne sais plus où j'en suis, je n'ai pas les idées claires, je manque d'attachement et de concentration.							
06	Je me sens plein(e) d'énergie, en forme.							
07	Je sens peser un grand poids sur mes épaules							
08	Je contrôle mal mes réactions, mes émotions, mes humeurs, mes gestes.							

09	Je suis stressé(e)							
----	--------------------	--	--	--	--	--	--	--

5-Données sur le mode d'implication affective :

Consigne : Voici une liste d'affirmations auxquelles certaines personnes adhèrent dans leur vie professionnelle. En ce qui concerne vos sentiments, vos choix ou votre comportement. Cochez le chiffre de (1 à 7) qui indique le mieux le degré auquel chaque affirmation s'est appliquée à vous récemment.

N°	Item	Pas du tout d'accord 1	Pas d'accord 2	Assez peu en désaccord 3	Indécis 4	Assez peu d'accord 5	D'accord 6	Tout a fait d'accord 7
01	Mon entreprise représente beaucoup pour moi							
02	Je me sens affectivement attaché à mon entreprise							
03	Je suis fier d'appartenir à mon entreprise							
04	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise							
05	J'ai le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon entreprise							
06	Je ressens vraiment les problèmes de mon entreprise comme si c'étaient les miens							

Annexe°0 3 : Les tableaux statistiques relatifs aux résultats de la première hypothèse de recherche.

Tableau N°07 : présentation des statistiques descriptives relatives aux besoins d'autodétermination et à l'efficacité professionnelle.

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
BESOINS	65,5568	9,75900	88
EFFICACIT E	33,8409	5,11901	88

Tableau n°8 : Présentation des statistiques descriptives des moyennes et écart type des besoins TAD et l'efficacité professionnelle

		BESOINS	EFFICACIT E
BESOINS	Corrélation de Pearson	1	,623**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	88	88

Annexe N°04 : Les tableaux statistiques relatifs aux résultats de la deuxième hypothèse.

Tableau N° 9: présentation des statistiques descriptives relatives à l'effet des besoins de TAD sur le stress perçu

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart- type	N
STRESS	33,0114	9,16326	88
BESOINS	65,5568	9,75900	88

Correlation besoins stress

Tableau N° 10: présentation des statistiques descriptives relatives aux moyennes et écart types des besoins de TAD et du stress perçu.

		BESOINS	STRESS
BESOINS	Corrélation de Pearson	1	-,057
	Sig. (bilatérale)		,595
	N	88	88

Tableau : Présentation des moyennes et écarts types relatifs aux items du stress perçu par les salariés

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart-type	N
Stress	33,0114	9,16326	88
QS1	4,4432	1,77374	88
QS2	3,3750	1,91373	88
QS3	3,4886	1,95932	88
QS4	3,4773	1,83188	88
QS5	2,9091	1,73958	88
QS6	4,9659	1,64316	88
QS7	3,1364	1,78874	88
QS8	3,1250	1,98739	88
QS9	4,0909	2,00365	88

Annexe N°05 : Les résultats des corrélations entre les trois besoins de L'autodétermination et l'implication

Tableau n° 11: présentation des statistiques descriptives relatives aux besoins de TAD et à l'implication affective.

Statistiques descriptive			
	Moyenne	Ecart-type	N
IMPLICATION	32,0795	9,80643	88
BESOINS	65,5568	9,75900	88

Tableau N° 12: présentation des statistiques descriptives relatives moyenne et écart type des besoins de TAD et de l'implication affective.

	BESOINS	IMPLICATION
Corrélation de Pearson	1	,569**
Sig. (bilatérale)		,00
N	88	88

. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

