

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



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

Thème

**L'effet de la frustration des besoins
fondamentaux sur le bien être des salariés**

Terrain d'enquête : sarl toudja

En vue de l'obtention du diplôme de master en psychologie
Option : psychologie du travail et des organisations et GRH

Réalisé par :

M^{elle} : MEZHOUD NASSIMA

Encadré par :

Mr: CHALAL MOKHTAR

Année universitaire

2020/2021

REMERCIEMENT

*On Remercie tout d'abord ALLAH tout puissant de m'avoir donné la Patience,
le courage, la santé et la volonté pour Réaliser ce Mémoire.*

*C'est avec beaucoup de reconnaissance que j'adresse mes sincères remerciements
à l'égard de mon Encadreur*

*MR CHALAL MOKHTAR pour avoir, suivi et dirigé ce travail, je le remercie
infiniment, pour son aide, conseils, orientations ainsi que, ses remarques et
critiques qui nous ont été d'un Apport précieux.*

*je remercie aussi Responsable du service de personelle, Qui ma fait l'honneur
de m'Accepter Au Sein de L'unité*

Sarle Toudja

*Je Remercie également tous les salaries de l'entreprise Qui ma soutenu l'or de
mon stage Mr Assloune Belkacem , MR Bakli Nabil , MR Zitout..*

*Je Remercie Profondément mes Chers Enseignants Qui m'ont Fait Acquérir des
Connaissances Vastes durant mes études*

*Enfin, je tiens à remercier, tous ceux et celles qui ont apportés aide ou
Soutient, de près ou de loin, à la réalisation*

De ce modeste travail.

DÉDICACE

Je m'incline devant Dieu Tout - Puissant qui m'a ouvert la porte du savoir et m'a aidé à la franchir. Je dédie ce modeste travail A mes parents, la femme la plus patiente, ma très chère mère, source d'affectation de courage et d'inspiration qui a autant sacrifié pour me voir atteindre ce jour. Mon idéal, l'être le plus généreux, mon cher père, source de respect, en témoignage de ma profonde reconnaissance pour tout l'effort et le soutien incessant qui m'a toujours apporté, A mon frère :

Saïd

A mes sœurs Lydia et Roumaïssa

A mes cousines, cousins à mes tentes...

Que Dieu les garde pour moi. A tout ma famille Un spécial dédicace à mon chère homme mon mari FATSAH et a toute sa famille

Bien sur le groupe psychologie du travail et des organisations

NASSIMA

Sommaire

Introduction

CHAPITRE I : Cadre méthodologique de la recherche

Préambule

1-1 les raisons du choix du thème	05
1-2-les objectifs de la recherche.....	05
1-3-la problématique.....	06
1-4-les hypothèses.....	08
1-5-Les définitions des concepts... ..	08
1-6-les études antérieurs.....	09

Résumé

Partie théorique

CHAPITRE II : la frustration des besoins fondamentaux au travail

Préambule

2-1-Définition des besoins fondamentaux au travail.....	17
2-2-La définition de la frustration au travail	18
2-3-les besoins fondamentaux selon les modèles théorique.....	18
2-4-la théorie de l'autodétermination	22
2-5- trois besoins psychologique fondamentaux.....	23
2-5-1- l'autonomie.....	23
2-5-2- compétence.....	26
2-5-3- l'appartenance sociale.....	30
2-6- la théorie de frustration	41
2-7- Les formes de la frustration	43
2-8- Gérer la frustration.....	46

Résumé

Chapitre III : le bien être au travail

Préambule

3-1-définition de bien être au travail	49
3-2- les racines de bien être au travail	50
3-3- les composantes de bien être au travail	51
3-4- l'impact de bien être au travail	53
3-5- de bien être générale au bien être au travail.....	56
3-6- Les dimensions de bien être au travail.....	57
3-7- Les théories de bien être au travail	61
3-8- Les modèles de bien être au travail	64
3-9- Liste de proposition de bien être au travail	69

Résumé

Partie pratique

CHAPITRE IV : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

Préambule

4-1- présentation de l'organisme d'accueil	75
4-2-Méthodologie de terrain	77
4-3-la méthode utilisé.....	77
4-4- pré-enquête.....	77
4 5- les techniques utilisées.....	77
4-6- population de la recherche	81
4-7- échantillon et techniques d'échantillonnage.....	81
4-8- difficulté rencontré.....	83

CHAPITRE V : analyse des donnés et interprétation des résultats

Préambule

5-1-Présentation de niveau de la frustration des besoins fondamentaux et le niveau de bien être	85
---	----

5-2-Analyse et interprétation de la première hypothèse	89
5-3-Analyse interprétation de la deuxième hypothèse.....	91
5-4-Analyse interprétation de la troisième hypothèse.....	94
5-5-Discussion des résultats.....	96

Résumé

Conclusion.

Bibliographie.

Annexes.

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
01	Les facteurs de motivation	21
02	Les dimensions de bien être au travail	58
03	Présentation des mots attribuées les réponses des enquêtés	79
04	Présentation de l'effectif selon la catégorie d'âge	81
05	Présentation de l'effectif selon la catégorie socio professionnelles	86
06	Présentation de l'effectif selon l'expérience	86
07	Présentation de l'effectif selon le sexe	87
08	Présentation des résultats relatifs au niveaux de frustration des besoins fondamentaux	85
09	Présentation des résultats relatifs au niveaux de bien être au travail	87
10	l'impact de la frustration de la compétence sur le bien être au travail	89
11	l'impact de la frustration de la compétence sur le bien être au travail	90
12	la variance de l'impact de la frustration de la compétence sur le bien être au travail	91
13	Présentation de l'impact de la frustration de l'autonomie sur le bien être au travail	92
14	de l'impact de la frustration de la l'autonomie sur le bien être au travail	92
15	la variance de l'impact de la frustration de l'autonomie sur le bien être au travail	93
16	l'impact de la frustration de l'affiliation sur le bien être au travail	94
17	Présentation de l'impact de la frustration de l'affiliation sur le bien être au travail	94
18	la variance de l'impact de la frustration de l'affiliation sur le bien être au travail	96

Liste des figures

N°	Titre	Page
01	Les besoins des salaries	17
02	La pyramide des besoins de maslow	18
03	Représentation de cinq ingrédients de bien être psychologique	51
04	Distinction entre le bien être de personne au travail et le bien être du travailleur au travail	57
05	Les axes principaux de la mesure de bien être	65

Introduction

L'entreprise est certes une unité de production, mais elle est avant tout une organisation, composée de facteurs humains qui permettent son existence première. On pourrait ne l'aborder que sous un angle économique, mais ce serait insuffisant, car, étant donné le rôle crucial de l'homme dans son fonctionnement, une approche sociale, est essentielle, et pour ce la Les entreprises doivent être très attentives au niveau de satisfaction (bien être) de leurs salariés. D'autant plus que de nombreuses études démontrent qu'une augmentation de la satisfaction des employés est synonyme de développement.

La satisfaction, le bien être, l'engagement, la motivation et la productivité des collaborateurs sont étroitement liés. En effet, plus un collaborateur est satisfait de sa situation professionnelle, plus il sera impliqué dans son travail et plus ses performances au sein de l'entreprise seront élevée

Il est important pour les salariés de pouvoir satisfaire leurs besoins fondamentaux. La théorie de l'auto-détermination (Deci & Ryan, 2000) postule l'existence de trois besoins psychologiques de base étant essentiels dans la motivation et le bien-être des gens : le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'affiliation sociale. L'**autonomie** fait référence au besoin de liberté, d'auto-détermination, au fait de disposer de marges de manœuvre, de pouvoir mener sa vie sans être soumis à un contrôle externe (Ryan, 1995). La **compétence** fait référence au besoin d'utiliser ses capacités, de faire ses preuves, de maîtriser son environnement, de surmonter des difficultés grâce à ses capacités et de recevoir des feedbacks positifs (Ryan, 1995 ; White, 1959). Le **sentiment d'affiliation sociale** fait référence au fait de se sentir connecté et lié aux autres, d'avoir le sentiment d'appartenir à un groupe, de se sentir soutenu et d'avoir des relations significatives avec les autres (Baumeister & Leary, 1995). Une fois ces besoins sont satisfait et non pas frustré en peut parler de bien être au travail qui est l'objet de notre recherche qui sert a montré l'impacte de la frustration des besoins fondamentaux des salaries su leur bien être au travail

Introduction

Pour présenter cette recherche, nous avons divisé notre travail en deux parties : la partie théorique en trois chapitres et la deuxième: pratique contient deux chapitres en tien a montré notre plans de travail

La parties théorique elle se compose de trois chapitres le premier chapitre c'est le cadre méthodologique de la recherche ou en a présenter les raison et les objectifs de choix de sujet, notre problématique, les hypothèses de recherche et aussi la définition des concepts clés ainsi quelque études antérieur sur nos deux variable.

Le deuxième chapitre parle sur la frustration des besoins fondamentaux des salariés nous tenterons de clarifier le concept de frustration en a donner des définition des concepts aussi telle que la Définition des besoins fondamentaux au travail, La définition de la frustration au travail après en a cité les besoins fondamentaux selon les modèles théorique et en a approfondi sur la théorie de l'autodétermination mettons l'accent sur trois besoins psychologique fondamentaux qui on l'autonomie, compétence et l'appartenance sociale.

Ver la fin en a parlé sur la théorie de frustration, et les formes de la frustration en dernier point comment Gérer la frustration.

Le troisième chapitre parle sur le bien être au travail en commence par la définition de bien être au travail après les racines de bien être au travail passent a leur composantes et leur l'impacte, en a approfondie dans le concept de bien être générale au bien être au travail passent par leur dimensions et leur théories vert la fin en parlé des modèles de bien être au travail, et en a donner quelque proposition pou eu .

La deuxième est la partie pratique qui est devisé en deux chapitres :

Chapitre quatre qui parle sur présentation de terrain d'enquête et les technique utilisées en commence par présentation de terrain d'enquête les étapes de l'enquête sur le terrain et la description des techniques utilisées, le temps alloué à l'enquête, le lieu d'enquête, les difficultés rencontrées, la population d'enquête, la technique de l'échantillon, la technique de la recherche utilisé. A la suite de la partie, on entame le Cinquième chapitre: qui est analyse et interprétation des résultats.

Et enfin, on termine notre recherche avec Discussion et synthèse des résultats des hypothèses et une conclusion qui jumèle les données de l'étude

*Cadre méthodologique
de la recherche*

*Chapitre I : cadre
méthodologique de la recherche*

Préambule

- les raisons de choix de thème*
- les objectifs de la recherche*
- la problématique*
- les hypothèses*
- définition des concepts*

Résumé

Préambule :

Il est important que le chercheur recoure a certaines étapes méthodologique afin de déterminer son thème de recherche de formuler ses hypothèses et d'apporter les solution au problèmes étudier

Dans ce chapitre en vas présenter les objectif et les raison de la recherche, problématique, les hypothèses et la définition les concepts clés ainsi quelque études antérieur concernant les deux variable

1-1-Les raison de choix de thème :

- découvrir le monde de travail dans l'entreprise
- Mettre en pratique nos connaissances théoriques sur le terrain
- La curiosité et la volonté de découvrir le degré de satisfaction des salaries dans l'entreprise
- S'avoir est ce que les salaries ont le bien être au travail
- Nos portons l'intérêt de mesurer l'impacte de la frustration des besoins fondamentaux des salaries sur leur bien être au travail

1-2-L'objectif de choix de la recherche

- Tester l'effet de La frustration des besoins fondamentaux sur le bien être des salariés
- mesurer l'effet de la frustration de besoin d'autonomie sur le bien être des salariés au travail
- mesurer l'effet de la frustration de besoin d'affiliation sur le bien être des salariés au travail
- mesurer l'effet de la frustration de besoin de compétence sur le bien être au travail

1-3-Problématique

Une entreprise est à l'image de tout regroupement humain. C'est un corps social en mouvement, une exigence d'adaptation en continu. L'entreprise d'aujourd'hui n'a rien à voir avec celle d'il y a cinquante ans. Les outils, les marchés, les besoins, les modes de consommation, les rapports d'autorité au sein de l'entreprise ont très substantiellement évolué. Ces dix dernières années ont été plus riches en changement que les soixante-dix années précédentes (l'entreprise de demain www.ceps-oing.org)

Face à une concurrence de plus en plus vive les organisations s'interrogent sur les conditions à mettre en place pour attirer et retenir les ressources humaines les plus qualifiées au sein de leur organisation. La motivation et la satisfaction des employés comptent parmi les facteurs à considérer ([www.monde économique .ch.](http://www.monde-économique.ch))

Au cours du dernier siècle plusieurs théories décrivant des besoins humains fondamentaux ont été développées. Une théorie actuelle, la théorie de l'autodétermination, principalement développée par les psychologues américains Edward Deci et Richard Ryan, définit les besoins psychologiques fondamentaux comme étant innés (issus de l'évolution plutôt qu'appris), universels à travers les cultures et essentiels pour le bien-être (psychomédia. en ligne depuis 24ans, vous besoins psychologiques fondamentaux sont-ils satisfaits ?)

Le concept de bien-être au travail s'exprime entre autres dans l'infrastructure de l'entreprise, nous passons la majorité de notre temps au travail. Il est donc important pour notre stabilité Pour favoriser la satisfaction des besoins d'autonomie, d'affiliation sociale et de compétence (déménagement à Créteil et bien être des salariées 28 mai 2021)

La notion du besoin d'autonomie fait référence au fait d'être à l'origine de l'action. Quand il est autonome, l'individu fait l'expérience de son action comme expression de l'ego. Même quand l'action est influencée par une source extérieure, l'acteur consent à cette influence.

L'autonomie fait référence au besoin de liberté, d'auto-détermination, au fait de disposer de marges de manœuvre, de pouvoir mener sa vie sans être soumis à un contrôle

externe (Ryan, 1995). En premier lieu, l'autonomie est une grande source de motivation pour les salariés. En plus d'augmenter le sentiment de bien-être et d'intégration sur le lieu de travail, elle contribue largement à faire baisser les menaces sociales et psychiques portées au bien être des salariés et de l'entreprise. En outre, elle procure des effets positifs en termes de productivité ! Les entreprises qui acceptent de donner plus d'autonomie à leurs collaborateurs finissent bien souvent par gagner en performance et en agilité. En d'autres termes, elles profitent de meilleurs résultats (quelle sont les cause de frustration des salaries www.csl.lu)

La compétence fait référence au besoin d'utiliser ses capacités, de faire ses preuves, de maîtriser son environnement, de surmonter des difficultés grâce à ses capacités et de recevoir des feedbacks positifs (Ryan, 1995 ; White, 1959). (sischka ,p,steffgen ,G,qualité, 10 juillet2017)

Passant à la notion du besoin d'affiliation sociale, qui fait référence au sentiment d'être en relation avec les autres, d'avoir un sens d'appartenance à sa communauté, ce dernier est essentiellement porté dans l'entreprise, il ce motive par le partage, la confiance et la sincérité insufflée au sein des équipes. De plus, il ne dépend ni d'un niveau de rémunération ni d'un plan de communication-remède inefficace, donc on constate que cela ne dépend pas de l'accomplissement d'un certain résultat ou d'un statut formel

Supposons que tous les individus ont ces besoins et se sont satisfaits, et non frustré, En effet, la frustration étant le signe d'un besoin non comblé, trouver des façons de satisfaire ce dernier donne non seulement un sentiment de pouvoir et de contrôle sur la situation, mais favorise l'estime de soi. Sans compter que les solutions sont souvent La frustration peut être considérée comme un comportement problématique, et peut causer un nombre d'impacts sur le bien être des salaries (COURCHESSEN .C. avril 2014)

Pour mieux comprendre cette relation entre le bien être au travail et la l'impacte de la frustration des besoins fondamentaux au travail sur les salariés et Afin de mieux cerner cette problématique, il est apparu indispensable de nous poser la question

suivantes : Quel est l'incidence de la frustration des besoins fondamentaux sur le bien être des salariés ?

1-4-Les hypothèses :

Toute recherche scientifique suppose une ou plusieurs hypothèse qui sont selon MAURICE Angers, le vocable hypothèse prend le sens d'un « énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique ... » (MAURICE Angers ; initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines ; édition casbah, 1997, Alger, p102).

Une hypothèse est fondée par une réflexion théorique et sur une connaissance des phénomènes étudiés (phases exploratoire) puis elle se présente comme une préoccupation non gratuite sur le comportement des objectifs étudiés. (R-QUEVY et LU-COMPEHOUT, 1995, p157).

1-4-1-Hypothèse principale

-La frustration des besoins fondamentaux des salariés à un impact sur le bien être au travail

1-4-2-Les hypothèses secondaires

- La frustration de besoin d'autonomie au travail a un effet sur le bien être des salariés
- La frustration de besoin d'affiliation au travail influence sur le bien être des salariés
- La frustration de besoin de compétence au travail à un impact sur le bien être des salariés

1-5-Définition des concepts clés

1-5-1-Définition de la frustration des besoins fondamentaux

Définition théorique

La frustration est une réponse émotionnelle à l'opposition ressentie. Liée à la déception voire la colère, elle peut subvenir face à une résistance, que l'on pense percevoir, à l'encontre de sa volonté ou de ses désirs. Plus la volonté ou les désirs de

l'individu comme l'obstruction qui s'y oppose seront importants, plus forte sera la frustration.

Définition opérationnelle

1-Un état mental caractérisé par un déséquilibre entre un désir ou une attente et sa réalisation

2-Le sentiment d'être en colère à cause de la non satisfaction au travail ou dans la vie en générale

1-5-2-Définition de bien être au travail

Définition théorique

C'est l'état de bien être physique, mental et sociale, est un concept qui regroupe la qualité de vie au travail, la sécurité au travail, la protection de la sante des travailleurs, de charge psychosociaux occasionnée par le travail (stress) d'hygiène du lieu de travail, d'ergonomie, d'embellissement des lieux

de travail, de mesure prise par l'entreprise en matière d'environnement (Louche ;200P155).

Définition opérationnelle:

1-Le bien être a travail c'est de venir travailler par amour autrement dit c'est aimer le travail et le poste lui-même et travailler dans le domaine étudié

Le bien être au travail c'est les bonnes relations entre collègue de travail la bonne communication le bon endroit le respect l'absence des conflits

1-6-Les études antérieures :

1-6-1-Les études sur le bien être au travail :

-En 2002, le rapport des orientations stratégiques européennes a mis l'accent sur « une approche globale du bien-être au travail, prenant en compte les changements du monde

du travail et l'émergence de nouveaux risques, notamment psychosociaux, et vise ainsi à améliorer la qualité du travail, dont un environnement de travail sain et sûr ». Ainsi, l'apparition du terme « bien-être » dans les organigrammes de la fonction RH, avec des chargés de missions ou encore des responsables du bien-être ou de bonheur au travail et des directions « qualité de vie », reflète son grand intérêt managérial. De plus, plusieurs recherches académiques l'ont étudié en profondeur (Danna et Griffin (1999) ; Martin Seligman (2000) ; Keyes (2002) ; Thévenet (2009) ; Dagenais-Desmarais (2010)).

- Une enquête d'envergure nationale sur le bien-être a été réalisée en 2012 sous le thème « mesure du bien-être au Maroc » par le haut-commissariat au plan qui se charge de la collecte et l'analyse des données sur la réalité économique et sociale du pays, ainsi qu'une étude plus récente sur le bien-être au travail a été menée par l'Observatoire Marocain du Bonheur (OMB) en 2016, marquant un début d'une prise de conscience de son impact sur le niveau humain, social et professionnel.

-Une analyse en profils latents — *Latent Profiles Analysis* — appliquée sur un échantillon de 865 répondants comprenant des cadres de différents niveaux fait apparaître cinq profils de bien-être au travail distincts. Une régression logistique multinomiale montre que cette approche centrée sur les personnes enrichit l'étude des relations entretenues par le bien-être au travail avec l'implication organisationnelle, la satisfaction au travail, et l'intention de quitter. D'un point de vue managérial, ces découvertes invitent à adopter des politiques de bien-être différenciées plutôt qu'une seule uniformisée.

Au plan théorique, elles montrent que les dimensions du bien-être ne sont pas gouvernées par un jeu de compensations entre-elles.

1-6-2-Les études sur les besoins fondamentaux :

Bartholomew, Ntoumanis, Ryan, et Thøgersen-Ntoumani (2011) ont montré que la satisfaction des besoins et la frustration des besoins représentaient deux construits distincts. Par ailleurs, la frustration des besoins psychologiques a une influence néfaste sur le bien-être et le fonctionnement des individus.

(Oldham, Hackman, & Pearce, 1976).

Des caractéristiques de l'emploi telles que l'identité de la tâche, l'importance de la tâche et l'autonomie influent sur ces trois « états psychologiques » et contribuent indirectement à une augmentation de la motivation intrinsèque, du bien-être et de la performance au travail des employés. Premièrement, l'identité de la tâche reflète la possibilité de faire un travail du début à la fin, avec un résultat visible. Deuxièmement, l'importance des tâches fait référence à l'influence du travail réalisé sur la vie d'autres individus, que ce soit au sein de l'organisation ou dans l'environnement extérieur. Finalement, l'autonomie, correspond au fait qu'un travail offre une liberté importante, une certaine indépendance, ainsi que la possibilité de planifier ses tâches et de déterminer les procédures devant être utilisées. Hackman et Lawler (1971) ont montré que lorsque ces caractéristiques étaient présentes, les employés étaient plus intrinsèquement motivés, plus satisfaits dans leur activité professionnelle et plus performants

(Eisenberger et al., 1986) :

Le soutien organisationnel perçu est défini comme la perception de l'employé quant au fait que son organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être. De nombreuses études ont montré que le soutien organisationnel perçu était positivement associé à la performance, les comportements citoyens et le bien-être. À l'inverse, le soutien organisationnel perçu est négativement relié à l'absentéisme, l'anxiété et l'épuisement professionnel (voir Eisenberger & Stinglhamber, 2011 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Par exemple, les résultats d'une recherche menée par Jawahar, Stone, et Kisamore (2007) révèlent que le soutien organisationnel perçu permet de réduire l'épuisement professionnel des salariés.

Gillet, Rosnet, & Vallerand, 2008) ont démontré que la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation était un déterminant proximal de la motivation intrinsèque. Par ailleurs, selon Eisenberger et Stinglhamber (2011), les effets du soutien organisationnel perçu peuvent être expliqués par la satisfaction des besoins socio-émotionnels. Aussi, la satisfaction de ces trois besoins psychologiques pourrait être une variable médiatrice dans les relations entre, d'une part,

les caractéristiques motivationnelles et le soutien organisationnel perçu, et d'autre part, la santé psychologique des salariés.

-Green et al. 2013 :

Une corrélation a également été établie entre l'utilisation plus efficace des compétences et une satisfaction et un bien-être professionnels plus importants. Pour cette raison, le concept de l'utilisation des compétences a parfois été associé au concept de la qualité de l'emploi, avec de possibles répercussions sur la satisfaction par rapport à la vie de manière plus générale et sur une meilleure santé.

Une étude conduite par l'OCDE parallèlement à ce rapport (OCDE, 2016a) montre que, en moyenne et dans l'ensemble des pays/économies, l'utilisation des compétences est en lien avec la probabilité d'être extrêmement satisfait de sa vie professionnelle. Il apparaît que l'utilisation des compétences en traitement de l'information est plus fortement liée à la satisfaction professionnelle que la maîtrise de ces compétences par les travailleurs ou le nombre d'années d'études qu'ils ont suivies. Bien que l'ampleur de ces tendances varie, elles sont en moyenne remarquablement similaires dans les différents pays/économies. Les liens existants entre l'utilisation des compétences en lecture, en écriture et en TIC dans le cadre professionnel d'une part, et la satisfaction professionnelle d'autre part, sont statistiquement significatifs dans presque tous les pays/économies, tandis que ce n'est pas toujours le cas en ce qui concerne l'utilisation des compétences en numératif et en résolution de problèmes

(UKCES, 2014) :

Beaucoup de compétences ne sont en fait pas utilisées dans le cadre professionnel (par exemple, chez les travailleurs qui sont en inadéquation avec leur emploi), et l'utilisation des compétences est par conséquent un facteur potentiellement plus déterminant pour la rémunération et la productivité que la maîtrise des compétences. Cette question est aussi soulevée dans les études sur le sujet, qui établissent par exemple qu'au niveau de l'entreprise, une meilleure utilisation des compétences entraîne un accroissement de la productivité et une diminution de la rotation du personnel.

(Wright et Sissons, 2012)

Certains ont également avancé qu'une meilleure utilisation des compétences stimule l'investissement, l'engagement des employés et l'innovation

Les trois besoins universelles selon Jaque Forest (1994-1997) :

Un besoin est défini comme une nécessité universelle, un nutriment essentiel pour le développement optimal et l'intégrité. Selon cette définition, quelque chose un besoin dans la mesure ou sa satisfaction favorise la santé mentale et ou sa déprivation ou la frustration de ce diminue la santé mentale.

L'être humain aurait trois besoins psychologiques à satisfaire afin d'assurer un fonctionnement optimal, un développement harmonieux et un ajustement psychologique complet.

_ Besoin d'autonomie : Réfère au désir de s'engager dans des activités suite à un libre choix, d'être l'origine de ses propres comportements.

_ Besoin de compétence : Réfère au désir de l'individu d'interagir de manière efficace avec l'environnement dans le but de vivre un sentiment de compétence en atteignant les objectifs désirés et en prévenant les événements indésirables. Ce besoin implique également d'obtenir du succès à des tâches qui présentent un défi optimal et d'atteindre les résultats souhaités.

Besoin d'appartenance sociale : Réfère au désir de se sentir lié à un milieu donné. Il s'agit d'un sentiment de respect mutuel confiance et d'attention. Selon Dutton et Heaphy (2003), les connexions sociales de grande qualité au travail permettent aux individus de vivre des sentiments de vitalité, de ressentir plus intensément le regard positif de l'autre et de percevoir la mutualité de l'échange. Dans deux études antérieures (Forest, 2006 ; Vallerand et Houliort, 2003). Il a été montré que , la passion harmonieuse menait à la satisfaction des trois besoins, ce qui en retour menait à un plus grand ajustement psychologique de la satisfaction .Le même type de médiation se produirait dans les cas des motivations intrinsèque et identifiée qui seraient reliées à la satisfaction des trois besoins, ce qui en retour mènerait à différentes conséquences favorables.(Forest,2007 ; p12)

Résumé :

Dans ce chapitre on a parlé des raisons et des objectifs de la recherche on a présenté notre problématique et nos hypothèses ainsi la définition des concepts clés et on a donné quelques études antérieures sur les deux variables bien-être et frustration des besoins fondamentaux.

Chapitre II : la frustration des besoins fondamentaux

Préambule

-Définition des besoins fondamentaux

-Définition de la frustration

-Les besoins fondamentaux selon les modèles théoriques

-La théorie de l'autodétermination

-Les trois besoins fondamentaux

-Autonomie

-La compétence

-L'affiliation

-Liste des besoins des salariés

-Les théories de la frustration

-Les formes de la frustration

-Gérer la frustration au travail

-Résumé

Préambule

La frustration des besoins fondamentaux a fait l'objet de nombreux travaux visant à comprendre ses dimensions, ses mécanismes, sa détermination et ses effets,

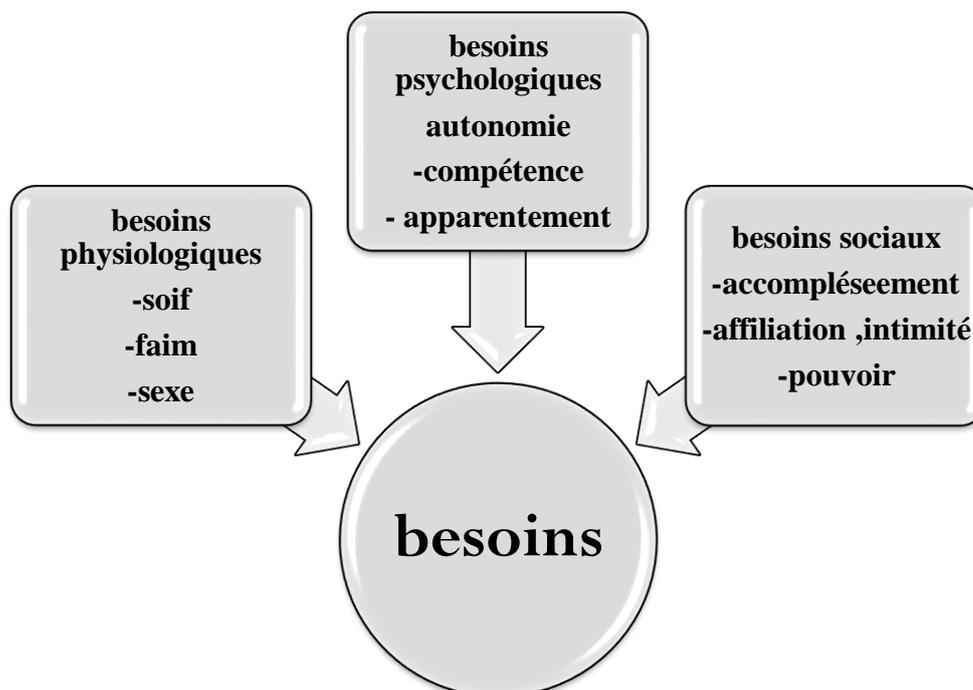
Trois besoins psychologiques, présumés innés (plutôt qu'appris) et universels, sont à la base de la motivation et de l'intégration de la personnalité, selon la théorie de l'autodétermination. Cette théorie, dont l'origine remonte aux années 1970, a connu un fort développement en psychologie sociale dans les années 2000 pour plus de détails en approfondi dans le chapitre

2-Définition des concepts

2-1-Définition des besoins fondamentaux

La notion de besoins est centrale dans la théorie de l'autodétermination, 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 (Raya, Kuhl et Deci, 1997), (Jacques R., Patrice R. ET Christian V. 2009 P219)

Figure N° : 1 les besoins des salariés



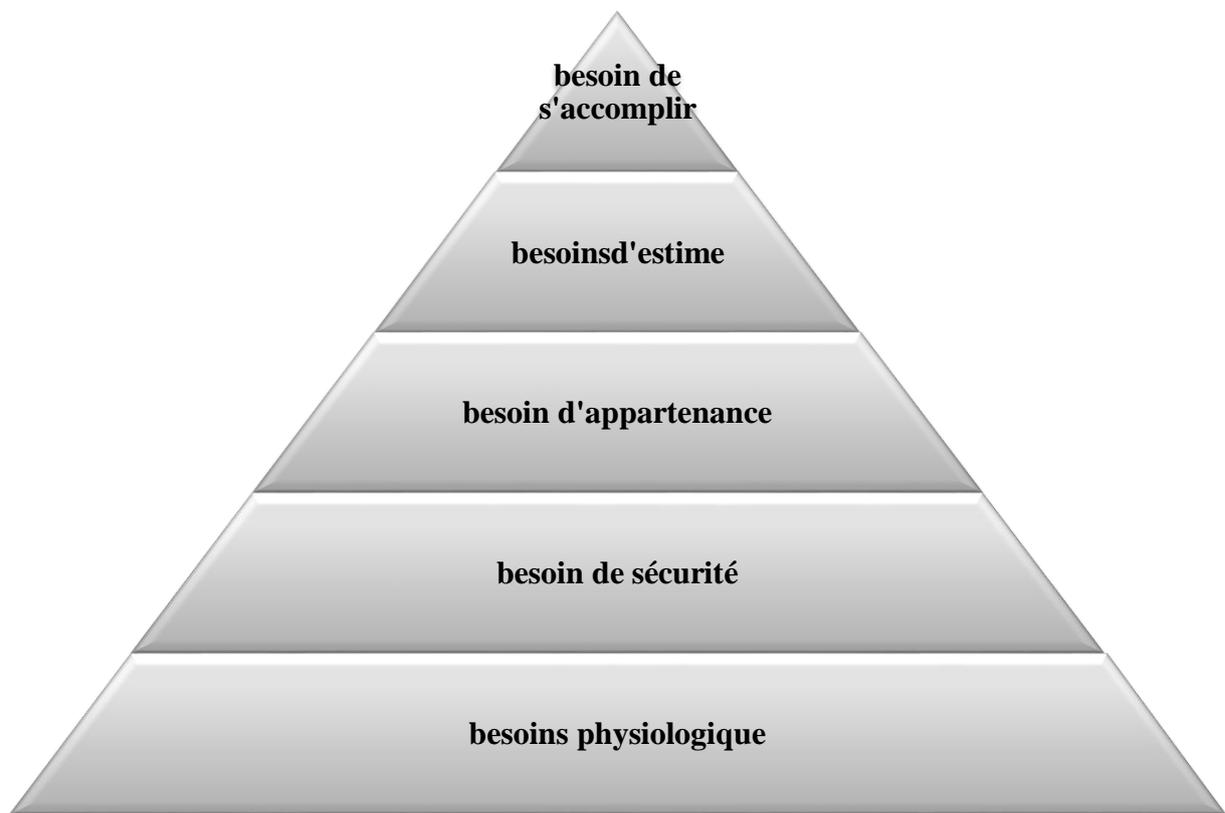
1-2 -définition de la frustration au travail

La frustration est une réponse émotionnelle à l'opposition. Liée à la colère et la déception, elle survient lors d'une résistance perçue par la volonté d'un individu. Plus l'obstruction et la volonté de l'individu sont grandes, plus grande sera la frustration (<https://educalingo.com/fr/dic-fr/frustration>. Mars 2021).

1-4- les besoins fondamentaux selon les modèles théoriques

Les théories des besoins considèrent que la motivation est suscitée par la volonté de satisfaire entièrement les besoins. Les deux théories les plus connues sont celles de Maslow, McClelland et d'Herzberg. D'après Maslow, l'individu cherche à répondre à des besoins selon une hiérarchie de besoins : une fois qu'un besoin est satisfait, l'individu souhaite satisfaire le besoin immédiatement supérieur dans la hiérarchie, jusqu'à ce qu'il parvienne au dernier niveau, celui de l'accomplissement personnel.

Cette hiérarchie est souvent présentée sous forme d'une pyramide

Figure N=2 : la pyramide des besoins de Maslow

Source :la motivation « les dimension humaine des organisations N.COTE ET AUTRE p11 »

Maslow explique la motivation par des sources intrinsèques à l'individu, il perçoit le développement des besoins en fonction du développement humain.

La théorie de Maslow a suscité plusieurs critiques, pour pallier à ses faiblesses d'autres auteurs ont proposé de nouveaux modèles conceptuels et empiriques. Notamment Alderfer (théorie ESC) qui avance qu'il existe trois catégories de besoins :

· **Les besoins d'existence** : ils s'allient aux deux premiers niveaux de besoins de Maslow, et correspondent dans une organisation aux besoins d'obtention de bonnes conditions de travail et d'avantages sociaux.

· **Les besoins de sociabilité** : ils désignent en organisation le besoin des individus d'entretenir des relations intimes avec leurs semblables, de partager leurs sentiments et émotions, et de la réciproque de la part des autres. On retrouve ces besoins dans le désir d'échanges, de communiquer en général et de former des groupes. Ces besoins correspondent aux deux autres échelons de la pyramide de Maslow ; appartenance et estime.

· **Les besoins de croissance** : pour Alderfer, ces besoins englobent la recherche de défis et encore le désir de s'adonner à des activités propres à développer la créativité. Ils sont semblables aux besoins d'actualisation de Maslow.

Cette théorie entre en contradiction avec celle de Maslow qui présente une progression dans les besoins à satisfaire. Alderfer quant à lui reconnaît que la frustration d'un besoin peut amener la régression dans l'ordre des besoins à satisfaire.

Alderfer ne présente pas une nouvelle théorie des besoins, mais plutôt un réaménagement de celle de Maslow. Sa contribution a surtout permis de montrer que l'ordre de la satisfaction des besoins n'est pas nécessairement progressif, et que l'on peut également chercher à satisfaire plusieurs besoins à la fois.

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 influence 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.

Concernant Herzberg, il distingue deux types de besoins inhérents à l'homme. Les besoins liés aux besoins physiologiques, et les besoins spécifiquement humains de réaliser quelque chose afin de se développer personnellement. Ainsi, Herzberg distingue deux catégories de facteurs de motivation ou de satisfaction.

- Les facteurs d'hygiène, qui sont des facteurs liés aux besoins physiologiques, ne peuvent apporter la satisfaction ou la motivation, mais peuvent en revanche conduire à la démotivation ou l'insatisfaction s'ils ne sont pas présents. Ce sont : la politique et l'administration de l'entreprise, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le statut, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs qui ont un impact sur la vie personnelle (ex. : horaires de travail, mutation).

- Les facteurs de motivation, ou facteurs internes, sont : le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, la progression individuelle, le contenu du travail, la responsabilité, la promotion.

Pour Herzberg, l'inverse de la satisfaction (motivation) n'est pas l'insatisfaction, mais bien un point neutre appelé simplement absence de satisfaction. Les facteurs de satisfaction sont surtout liés au contenu des tâches, tandis que les facteurs d'insatisfaction sont liés au contexte dans lequel s'accomplit le travail. Enfin si l'on veut que les employés passent du point de neutralité au point de satisfaction et de motivation, il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches.

Herzberg recommande d'enrichir le travail pour qu'il suscite les facteurs de motivation.

L'enrichissement du travail, selon Herzberg, ne doit pas être confondu avec l'élargissement du travail, qui représente une charge de travail supplémentaire sans lien avec les facteurs de Motivation. L'enrichissement du travail consiste essentiellement à

Chapitre : II frustration des besoins fondamentaux des salariées

donner plus de responsabilités et d'autonomie, a confier des taches plus complexes, a permettre a chacun de construire une expertise.

Tableau N° 1 : les facteurs de motivation

Insatisfaction	Point neutre*	Satisfaction
Facteur de motivation relies au contenu Réalisation - Considération - Travail lui-même - Responsabilité - Avancement - Croissance Lorsque ces facteurs sont présents, les employés sont très satisfaits		Facteurs d'hygiène, relies au << contexte >> de la tache : - Politiques et gestion - Supervision reçu - Relations interpersonnelles - Salaires et bénéfices - Conditions de travail - Sécurité d'emploi Lorsque ces facteurs sont convenables, les employés cessent

Source : Source :la motivation « les dimension humaine des organisations N.COTE ET AUTRE p14 »

Lorsque ces facteurs sont présents, les employés sont très satisfaits et Résumé de la théorie des deux facteurs.

Il faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critique car il « confond » la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition admise est de designer « 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).

Source :la motivation « les dimension humaine des organisations N.COTE ET AUTRE p11 »consulté 16/05/2021)

1-5-LA Théorie DE L'AUTODÉTERMINATION

L'autodétermination est l'action, pour un peuple, de prendre en main son propre destin, c'est-à-dire de choisir librement son statut international et son organisation politique et administrative.

La notion d'autodétermination découle du principe considéré comme fondamental que les peuples ont le droit de disposer d'eux-mêmes, indépendamment de toute influence étrangère (Toupinon : le dictionnaire de politique)

La théorie de l'autodétermination adopte le concept de l'eudaimonie ou de la réalisation de soi comme critère d'existence de bien-être mais, de plus, elle définit explicitement ce qu'il faut entendre par la réalisation de soi et par quels processus elle est atteinte. Elle soutient spécifiquement en effet que les humains ont des *besoins psychologiques fondamentaux* et que leur satisfaction est essentielle à leur croissance, à leur intégrité et à leur bien-être. Quand ces besoins sont satisfaits, l'organisme connaît la vitalité (Ryan et Frederick, 1997), la congruence interne (Sheldon et Elliot, 1999) et l'intégration psychologique (Deci et Ryan, 1991).

La satisfaction de ces besoins est ainsi vue comme un but « naturel » de la vie, et ces besoins fournissent une grande partie du sens et des intentions sous-jacents à l'activité humaine (Deci et Ryan, sous presse; Ryan et La Guardia, sous presse). De plus, le fait de spécifier quels sont les besoins psychologiques fondamentaux non seulement définit le minimum requis pour qu'une personne soit en santé, mais prescrit en même temps ce que le milieu doit fournir pour qu'elle se développe et grandisse psychologiquement. Cette théorie explique donc les conditions sous lesquelles le bien-être d'un individu est facilité au lieu d'être entravé. En un mot, elle propose une psychologie sociale du bien-être psychologique (Ryan, 1995).

Cette théorie de l'autodétermination présente donc une différence marquée avec la théorie Expectancy-Value qui s'apparente à la psychologie hédoniste. Lorsqu'elle désigne les besoins fondamentaux, elle décrit clairement la source de l'énergie utilisée dans l'activité humaine et la direction de cette énergie, tandis que la théorie alternative n'indique que la direction de cette énergie. Selon l'approche hédoniste, en effet, c'est le but en lui-même qui procure le bien-être psychologique, tandis que pour la théorie de l'autodétermination, le bien-être n'est relié à l'atteinte d'un but qu'à la condition que ce but satisfasse un besoin de base. Selon cette dernière perspective, des buts qui ne sont pas

en relation avec la satisfaction des besoins fondamentaux ou qui nuisent à leur satisfaction ne procurent pas un authentique bien-être, même si une personne se sent momentanément heureuse quand elle réussit à atteindre un but. Les psychologues hédonistes ne font pas non plus de distinction entre des comportements autonomes et des comportements contrôlés (Nix, Ryan, Manly et Deci, 1999), de même qu'ils ne font pas de prédictions différentielles concernant le bien-être en fonction de la nature du but atteint (Jennifer G. LAGUARDIA, Richard M. RYAN .2000 P285)

1-5-Trois besoins fondamentaux au travail

1-5-1-1 Autonomie

A-Autonomie » vient du grec *auto*, qui signifie « soi-même », et *nomos*, qui signifie « loi,règle ». Étymologiquement, le mot désigne donc la capacité d'un individu à se gérer selon ses propres lois, c'est-à-dire à déterminer lui-même les règles d'action auxquelles il se soumet (Ripouteau, 2003). Proche de la notion d'auto-détermination, elle désigne l'aptitude d'un être humain rationnel à exercer un certain contrôle sur le cours de son existence, ainsi que sa capacité à gérer des situations complexes. Elle s'oppose à l'hétéronomie, du grec *hetero*, qui signifie « autre », et qui renvoie à l'asservissement à des contraintes extérieures.(M.GERGOIRE.2017.p2)

B- L'autonomie est une capacité d'initiative légitimée , destinée à permettre la prise en charge d'une situation de travail complexe ,non totalement prescriptible ,en raison des nombreux aléas susceptible de l'affecter ,du fait des exigences de flexibilité , cette capacité d'initiatives mobilise trois registres d'actions distincts :des aptitudes (une capacité à) ,une motivation (l'envie de),et habilitation (le droit de) référence (G.valléry et autre ,2016 ,p59)

A- L'approche psychologique de l'autonomie au travail

L'autonomie au travail est un des trois besoins psychologiques fondamentaux des individus selon la théorie de l'autodétermination (Ryan and Deci, 2000). La polyvalence et l'autonomie au travail deviennent des incontournables en matière d'organisation du travail (Coutrot, 1996) lorsqu'on réfère au modèle de management moderne où l'employé est impliqué dans la réussite de son organisation. Dans l'école des relations humaines, Elton Mayo précise l'importance du climat psychologique sur les comportements des travailleurs (Lefort, 1014). L'approche psychologique voit l'autonomie au travail du côté de l'humain, comme moyen pour la gestion d'influencer les comportements des

employés en favorisant la satisfaction au travail, voire en fidélisant les employés. Barel *et al.* (2009) ont étudié l'autonomie de l'employé et l'intention de départ, et ont démontré que l'augmentation de l'autonomie au travail permet une meilleure rétention des ressources.

L'autonomie au travail génère la motivation comme moyen d'améliorer la performance des employés et de les retenir dans l'organisation, en influençant directement leur motivation (Beecham et Grant, 2003). Cranmer (2007) étudie l'autonomie dans le cadre de la théorie de l'auto-détermination, qui se veut un modèle positif du changement organisationnel, en mettant lui aussi l'emphase sur le concept de motivation.

L'autonomie est à la fois un levier à la motivation individuelle, mais peut permettre aux organisations d'optimiser leurs ressources en réduisant les coûts d'encadrement (formation et contrôle). Une étude de Dysvik et Kuvaas (2011) met en corrélation la motivation et l'autonomie en tentant de démontrer qu'un employé non motivé développera moins bien son autonomie. (I. menanteau , 2014, P14)

B- Les dérives des politiques managériales d'autonomisation

Le management par l'autonomie est controversé pour plusieurs raisons. D'abord, il augmente les responsabilités des travailleurs, et donc les risques d'épuisement professionnel et de souffrance si la charge de travail est trop importante (Everaere, 2001; Dejours, 2009; Knights et Willmott, 2012). Or, l'explosion des pathologies mentales liées au travail montre que c'est bien souvent le cas (Dejours, 2009). En particulier, le management par objectifs peut donner lieu à toutes sortes de dérives car si les objectifs sont trop ambitieux, il conduit à l'auto-exploitation du travailleur qui augmente son volume horaire ou sa cadence de travail pour les atteindre. De ce point de vue, cette pratique managériale s'avère une manière particulièrement pernicieuse de renforcer l'exploitation des travailleurs en instrumentalisant leur autonomie.

Ensuite, il semblerait que cette pratique conduise davantage au déplacement qu'à la diminution des contraintes. Avec l'effacement de l'encadrement des managers, les contraintes sont désormais portées:

- Par le client: les salariés autonomes sont de plus en plus en contact direct avec les clients de l'entreprise, qui leur dictent les spécifications d'exécution là où elles étaient auparavant relayées par le management; le client remplace aussi le manager dans son rôle d'évaluateur du travail réalisé.

- Par le marché: le travailleur s'adapte lui-même aux contraintes de son environnement dans la réalisation de ses missions, sans passer par le manager; par ailleurs, l'échec ou la réussite de ses projets sur le marché permet l'évaluation de son travail.
- Par les collègues: les travailleurs étant interdépendants dans l'entreprise, la réussite des missions des uns est liée à la qualité du travail des autres. Des mécanismes d'auto-surveillance entre pairs remplacent le traditionnel contrôle du travail par le manager.
- Par le travailleur lui-même: en autonomisant le travailleur, l'entreprise ne diminue pas les contraintes, mais lui impose de se soumettre tout seul aux règles de l'entreprise. En bref, avec l'autonomisation du travail, le management abandonne sa fonction de relais entre les contraintes de l'environnement et le travailleur: il délègue une grande partie de ses fonctions initiales à d'autres acteurs. Enfin, le management par l'autonomie peut pervertir la coopération naturelle entre les travailleurs qui, comme on l'a vu, est le corollaire de l'autonomie.

En effet, le travailleur ne choisit pas ses collègues et il est sommé de coopérer avec eux, car la bonne réalisation de ses missions en dépend: il s'agit là d'une «coopération forcée» (Dejours, 2009). Cette coopération est d'autant plus factice que le salarié est en fait bien souvent en concurrence avec ses collègues: les stratégies managériales d'individualisation des parcours professionnels tendent à détruire
Publié sous licence
Créative Commons - Avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles
Autonomie dans le travail et travailleur autonome : de quoi parle-t-on ? le sentiment d'appartenance à un collectif de travail, composé d'individus soudés autour des mêmes intérêts. Chacun se bat pour conserver sa place, ou monter les échelons, et la solidarité entre collègues diminue. (M,GREGOIR ,2017,P5)

C- Les limites de l'autonomie dans l'entreprise

D'après certaines enquêtes réalisées auprès des cadres français, même si ceux-ci se disent être attachés à l'autonomie dont ils disposent, il apparaît que celle-ci se limite souvent à l'organisation de leur temps de travail, soit, plus prosaïquement, à l'ordre dans lequel ils s'acquitteront des tâches qui leur sont confiées.

De plus, cette autonomie, faisant disparaître ou atténuant l'organisation hiérarchique, engendre une organisation floue pour les salariés qui ne savent parfois plus très bien de qui, de quel service ils dépendent.

Enfin, cette autonomie plus grande s'accompagne aussi d'une pression plus forte (en ce qui concerne les contraintes de temps, de qualité du résultat). Comme le signale Michel Freyssenet⁷ dès 1995, l'autonomie suppose une plus forte responsabilisation des salariés qui peut enrichir le travail mais aussi engendrer la peur de ne pas être à la hauteur. L'autonomie dans le travail, la responsabilisation des salariés, n'est donc pas purement motivante car elle n'est pas nécessairement garante de bonnes conditions de travail. Dans ces entreprises, où chaque salarié doit faire preuve d'autonomie et donc de compétences acquises, il est à noter aussi que le risque de dévalorisation des moins compétitifs (et donc souvent les moins autonomes) augmente. Les salariés doivent donc se former, cultiver soigneusement leur « employabilité » développer leurs connaissances et leurs savoir-faire (et même, souvent, multiplier les expériences professionnelles pour multiplier leurs compétences).

Un nouveau mal-être au travail voit le jour qui serait le revers de la médaille de l'autonomie et de la responsabilisation croissantes des employés, quelle que soit leur place dans la hiérarchie. Il apparaît assez clairement que l'autonomie dans le travail n'est un facteur de satisfaction que si le salarié peut réellement réaliser l'objectif fixé, qu'il en a les compétences et que cet objectif n'est pas, intrinsèquement, irréalisable ou démesuré. En cas contraire, cette autonomie aura pour effet de mettre en exergue ses défaillances, voire ses incompétences. Elle crée alors non pas de la motivation au travail, mais de la frustration et par là même de la démotivation (www.osevice.fr)

1-5-1-2 -la compétence

A- La compétence est une notion floue, qui fait l'objet de définition et d'approche très hétéroclites, renvoyant à diverses conceptions de l'individu au travail trois évolutions du travail alimentent cette notion apparue dans les années 1980

- **L'abstraction**, l'immatériel, l'imprévisibilité et la flexibilité qui constituent de nouvelles formes de rapport au travail différentes de celle du modèle taylorien ,fordien (fin de la prescription totale)

- **L'interdépendance**, la poly-fonctionnalité des postes de travail qui doivent être plus appréhendés sous l'angle de la coopération que sous la logique d'une coordination des emplois programmée par le service des méthodes
- **La responsabilité** qui implique en engagement des salariés plus l'important l'apprentissage continu, la capacité à résoudre des problèmes, à anticiper les dysfonctionnement, à penser système ,etc, sont des dimensions recherchées de la compétence qui se veut distincte du concept historique de qualification professionnelle(G.VALLERY .2016 .P108)

B- Les dimensions de la compétence

Selon (Khaled AROUS) La compétence découle d'une interaction entre le savoir, le savoir-faire et le savoir-être

(Durand, 2000). Le savoir est représenté par les connaissances, le savoir-faire c'est la capacité à réaliser une opération avec succès et le savoir-être c'est un ensemble de construit social et de comportement humain. Igalens et Scouarnec (2001) proposent trois dimensions de la compétence : une dimension individuelle qui est la source de la performance organisationnelle une dimension cognitive qui a la charge d'analyse, de traitement et d'acquisition d'informations et enfin une troisième dimension sociale qui est une construction à partir du vécu de la personne. Selon Schiller (1998), le concept de compétence est une combinaison des connaissances (savoir) et des pratiques (savoir-faire) et son évaluation s'effectue par la performance. Quand à Gardner (1985) évoque le « savoir-faire » comme un accord tacite des connaissances (comment faire quelque chose) tandis que le «savoir» renvoie à la connaissance explicite

C- La théorie basée sur les ressources

Une compétence est une ressource intangible ou immatérielle d'un individu ou d'une organisation. Les ressources d'une firme à l'instant 't' peuvent être définies comme des actifs tangibles et intangibles (Wernerfelt, 1984). En 1991, Grant suggère comme exemples de ressources : un équipement productif, un savoir-faire d'employés, des brevets, des marques, du capital, etc.

La réussite d'une organisation est dépendante de l'adaptation organisationnelle aux mutations de l'environnement et de ses ressources. Cette adaptation est l'image que donne l'entreprise vis-à-vis à de sa flexibilité. Wernerfelt (1984) et Peteraf (1993)

soulignent que l'avantage concurrentiel s'obtient en s'appropriant une ressource avant les concurrents. Wernerfelt (1984) et Amit et Schoemaker (1993) affirment que les ressources stratégiques sont rares, durables et difficiles à transférer et à imiter. Quand à Grant (1991), il observe que la littérature met en relief quatre principaux attributs : la durabilité, la transparence imparfaite, la transférabilité imparfaite et la reproductibilité imparfaite. Ce dernier présente une compétence comme la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité.

La compétence clé ne peut être appréhendée qu'à travers l'identification et l'analyse des compétences individuelles qui la constituent. De ce fait, Hamel et Prahalad (1994, p.215) expliquent qu'il « est impossible de gérer dans la pratique la réserve de compétences clés de l'entreprise tant que l'on ne les a pas décomposées, au point même d'identifier les individus et les talents qui y concourent ». Au-delà des compétences de chaque salarié, les entreprises essaient de tirer profit des capacités individuelles et collectives de leurs collaborateurs. A cet égard, toute personne possède deux faces, une face visible, celle du comportement, une deuxième face cachée, celle qui correspond aux potentialités (Igalens et Scouarnec, 2001).

Cette analyse de l'approche ressource et compétence a permis de comprendre l'importance du dynamisme des compétences et le rôle de l'individu.

- La gestion des compétences

Selon une gestion des compétences ou une logique compétence un management par les compétences » ou encore une démarche compétence, et pour ne citer que ces appellations, plusieurs variables permettent de mesurer celle-ci au sein des entreprises. La "gestion par les compétences" commence à prendre un ascendant sur la "gestion des compétences" et sur la "GPEC".

Selon Rosé (2006, p 408) : « Le « management par les compétences » (qui doit être distingué du « management des compétences » plus répandu) oblige par exemple à abandonner une logique d'organisation du travail en termes de poste au profit d'une logique de missions autour de compétences professionnelles évolutives donc oblige à adapter un modèle mental différent du modèle du management traditionnel ». De ce point, une différenciation plus pointilleuse entre la gestion ou le management des compétences et la gestion ou le management par les compétences est indispensable. Rosé (2006) et Cohen,Soulier (2004) décrivent la gestion des compétences comme un système

qui se base sur une logique de poste, ce qui signifie que le poste et ses exigences sont les plus importants.

Zarifian les décrit comme suit : « En effet, lorsqu'on parle de management par les compétences, ce qu'il s'agit de manager (de piloter), c'est avant tout la mise en oeuvre de la stratégie de service et l'atteinte des performances qui y correspond, en faisant, de la compétence, une ressource centrale pour assurer cette mise en oeuvre avec succès. Nous l'appelons : la politique de la compétence. Elle est un moyen au service de la stratégie, très fortement imbriquée dans le fonctionnement organisationnel de la firme. ».

En 2005, Parlier distingue une typologie des modèles de la gestion des compétences :

- **L'usage des compétences** : l'objectif est de renforcer l'implication au travail, mais l'évolution de la carrière et de la rétribution sont réduites.
- **L'affectation des compétences** : les postes de travail sont affectés par les compétences maîtrisées par les collaborateurs. L'entreprise utilise les connaissances et les compétences des collaborateurs. La gestion de carrière et la reconnaissance ne sont pas prises en considération.
- **Le développement des compétences** : l'objectif est la valorisation des ressources existantes dans l'entreprise. Son rôle est d'évoluer professionnellement ainsi qu'au niveau des compétences.
- **Le management par les compétences** : la démarche compétence (Zarifian, 1999) peut s'avérer la forme la plus importante du développement des compétences des salariés.

En 2002, Gunia développe le développement ainsi que la nouvelle fonction des ressources humaines.

En effet, la GRH est de plus en plus orientée vers le développement des compétences sans négliger les autres missions traditionnelles de cette fonction. La nouvelle fonction des RH est désormais orientée vers quatre rôles (Gunia, 2002)

- **l'administration ;**
- **la communication, information et motivation ;**
- **la gestion des relations professionnelles ;**
- **les études, formation et développement social**

1-5-1-3 Soutien sociale

A- Le besoin d'être en relation à autrui implique la perception de l'affiliation et le sentiment d'être relié à des personnes qui sont importantes pour soi (Baumeister & Leary, 1995 ; Ryan, 1993). Ressentir une attention délicate et sympathique confirme alors qu'on est quelqu'un de significatif pour d'autres personnes et objet de sollicitude de leur part (Reis, 1994).

B- Le soutien organisationnel perçu

Selon Eisenberger et al., 1986 Développé au cours des années quatre-vingt, le SOP est aujourd'hui un des concepts les plus étudiés en comportement organisationnel. Cet intérêt s'explique autant en raison de son influence et de ses relations avec des variables organisationnelles comme le départ volontaire et les comportements de citoyenneté que de ses résultantes pour les organisations et les employés. Le SOP se définit comme la croyance ou la perception de l'employé selon laquelle son organisation d'appartenance « valorise ses contributions et se soucie de son bien-être » (Eisenberger et al., 1986). La théorie du soutien organisationnel prend en considération le développement, la nature, et les conséquences du SOP (Aselage & Eisenberger, 2003; Baran et al., 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995). Selon cette théorie, le SOP se développe lorsque l'organisation rencontre les besoins socio-émotionnels de ses employés et récompense leurs efforts supplémentaires au travail (Baran et al., 2012). En d'autres termes, le SOP représente l'engagement de l'organisation envers ses employés (selon C , Marchand, 2015,p11).

C- Les assises théoriques du SOP

Selon (Eisenberger et al, 1997),La théorie du SOP s'est développée et est articulée autour de trois postulats/notions clés

1-Le premier postulat concerne la **notion d'anthropomorphisme**, initialement promulguée par Levinson (1965). Cette notion fait référence à l'idée que tout employé a tendance à attribuer des caractéristiques humaines à son organisation, ce qui l'amène à voir les actions des agents de l'organisation comme étant des actions de l'organisation elle-même (Eisenberger et al., 1997). Par le biais de ce processus de personnification de l'organisation, les employés condensent le point de vue de multiples acteurs de

l'organisation au sein même de leur perception du SOP (Eisenberger et al., 1997). Plus précisément, par la personnification de l'organisation, les employés utilisent le même processus d'attribution dans l'évaluation de la relation avec l'organisation que le processus utilisé dans l'évaluation de relations interpersonnelles (C, Marchand, 2015,p12)

2- Le second postulat concerne la **théorie des échanges sociaux** (Blau, 1964) et son complément la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Selon cette théorie, les relations se développent au fur et à mesure que des ressources sont échangées entre deux parties (Rhoades & Eisenberger, 2002). À cet effet, la *norme de réciprocité* (Gouldner, 1960) suggère que c'est à travers un processus d'échange, dans les interactions avec l'autre partie, et la fréquence de ces interactions, qu'une relation de qualité se développe entre les deux parties (Blau, 1964; Eisenberger et al., 1997; Eisenberger et al., 1986). Gouldner (1960) stipule en effet (a) qu'un individu ne peut pas faire de mal à un individu qui l'aurait aidé auparavant et (b) qu'un individu qui a reçu une faveur dans le passé doit la retourner. L'employé peut donc ressentir l'obligation morale de rendre la faveur reçue à l'organisation ou à ses représentants. Cet élément essentiel de la théorie du soutien organisationnel renvoie au sentiment d'obligation de rendre la pareille, qui émerge lorsqu'un employé se sent soutenu par l'organisation.

Certains auteurs ajoutent que la relation entre l'employé et son organisation est en déséquilibre pour trois raisons :

- A)** l'employé est le partenaire avec le moins de pouvoir,
- B)** il y a souvent un délai dans le retour de l'organisation,
- C)** plusieurs agents peuvent être impliqués dans le succès du retour (Eisenberger, Jones, Aselage, & Sucharski, 2004; Shore & Shore, 1995). Ce faisant, si un employé reçoit une faveur de l'organisation, ce dernier qui est le partenaire le plus vulnérable de la relation ressentira d'autant plus le sentiment d'obligation de rendre la pareille à l'organisation (Armeli et al., 1998). De plus, Shore et Shore (1995) soulignent que pour retourner une faveur reçue, un employé doit mobiliser et dépend de plusieurs âges C'est d'ailleurs à travers une série d'interactions que l'organisation et l'employé vont développer une relation basée sur la confiance. Ajoutons que ces interactions sont interdépendantes et contingentes aux actions des deux parties de l'échange (Cropanzano & Mitchell, 2005). Gouldner mentionne que la valeur de la faveur reçue et de l'obligation de retour est liée à

l'importance et à l'intensité du besoin de l'individu (1960, p. 171). Armeli et ses collègues (1998) résument cette idée en indiquant qu'un individu ayant des besoins plus élevés ressent plus intensément l'obligation de rendre la pareille. Ce faisant, pour que le SOP se développe, il est d'ailleurs important que l'organisation montre qu'elle est engagée envers ses employés en mettant de l'avant la nature discrétionnaire et volontaire des actions qu'elle pose envers eux.

3- Enfin, le troisième postulat concerne **la satisfaction des besoins socio-émotionnels** des employés (Armeli et al., 1998), qui occupe un rôle essentiel dans le développement de la perception de soutien de la part de l'organisation. En fait, pour plusieurs auteurs, le SOP émerge

lorsque les employés voient leurs besoins socio-émotionnels comblés par l'organisation (Armeli et al., 1998; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001; Eisenberger et al., 2004). Selon Hill (1987), les individus ont des contacts sociaux afin de satisfaire les trois besoins socio-émotionnels suivants :

A) le besoin de recevoir nets de l'organisation, complexifiant ainsi le retour des éloges et de la reconnaissance (estime de soi),

B) le besoin de recevoir de l'affection et de la stimulation cognitive (besoin d'affiliation),

C) le besoin de recevoir de la sympathie et du réconfort (besoin de soutien émotionnel) (Hill, 1987; Armeli, et al., 1998, p. 289).

D- Les besoins socio-émotionnels sont :

- L'estime de soi
- L'acceptation sociale
- le sentiment d'appartenance et le soutien émotionnel (Armeli et al., 1998).

La satisfaction des besoins socio-émotionnels donnerait l'assurance aux employés de recevoir de l'aide en cas de besoin et d'être récompensés lorsqu'ils produisent des efforts au travail (Eisenberger et al., 2001; George et al., 1993). La satisfaction des besoins socio-émotionnels permettrait aussi de forger l'identité sociale de l'individu et ce faisant d'améliorer son bien-être psychologique (Baran et al., 2012).

- Les déterminants du sentiment d'appartenance

D'après (F.BONNARD .A.HABRATET N..JARRY .2014.P36.42) Les déterminants du sentiment d'appartenance Par définition de la norme de réciprocité, toutes les expériences perçues comme positives donneront envie à un travailleur de s'engager de manière affective envers son organisation (C. Vandenberghe, 2009). Toutefois, ces expériences positives peuvent provenir de plusieurs sources : elles peuvent provenir des caractéristiques de l'organisation, des expériences vécues dans le travail ou encore de caractéristiques individuelles propres à chaque individu.

A- Caractéristiques organisationnelles Certaines caractéristiques liées à la structure organisationnelle peuvent avoir une influence sur l'engagement organisationnel affectif. Selon C. Vandenberghe (2009), ce sont les facteurs issus de ce niveau qui ont le plus de poids sur l'engagement organisationnel. Il convient toutefois de relativiser ce propos car ces caractéristiques organisationnelles ne peuvent à elles-seules déterminer l'engagement organisationnel. En effet, c'est une association de ces caractéristiques avec des caractéristiques liées à la fonction ainsi qu'à l'individu lui-même qui, ensemble, joueront de manière positive ou négative sur l'engagement d'un travailleur envers son organisation.

Selon J.P Meyer et N.S Allen (1991), les caractéristiques structurelles ne sont pas directes, mais proviennent indirectement des expériences de travail vécues par le travailleur, telles que les relations avec le superviseur, la clarté du rôle ou le sentiment d'importance personnelle, associées aux caractéristiques organisationnelles.

B- Décentralisation, dépendance fonctionnelle et formalisation : plusieurs analyses illustrent que la décentralisation (l'autonomie, le travail élargi...) sous plusieurs formes, produit un effet déterminant sur l'engagement affectif en le faisant augmenter considérablement (T.A DeCotiis et T.P Summers, 1987; J.P Meyer et N.J Allen, 1997). D'après une étude de J. Morris et R. Steers (1980), les individus (NB : étude sur des membres du personnel non académique d'une grande université américaine) qui expérimentent une plus grande décentralisation dans leur organisation, qui dépendent plus du travail de leurs collègues et qui se trouvent dans une organisation où les règles et procédures sont généralement formelles et écrites, se sentent plus engagés envers cette organisation que des employés qui n'expérimentent pas ces caractéristiques organisationnelles.

Le lien entre la dépendance fonctionnelle et l'engagement peut s'expliquer par le fait que les travailleurs inter-agiront davantage avec leurs collègues et auront une meilleure idée de leur contribution dans l'organisation et dans leur groupe de travail (J. Morris et R. Steers, 1980). En ce qui concerne la décentralisation, une organisation où le pouvoir est décentralisé permet à un travailleur d'avoir un contact simplifié avec sa ligne hiérarchique, ce qui est source d'engagement.

Plus l'autonomie est élevée, plus il y a de défis et plus l'engagement affectif est fort.

C- Perception de justice : la perception de justice organisationnelle, particulièrement de la justice procédurale, est fréquemment utilisée dans les analyses de l'engagement organisationnel parce que son influence est forte et consistante (J.P Meyer et N.J Allen, 1997). La perception d'être traité avec justice, la perception que l'organisation utilise des règles et des procédures permettant de gérer d'une manière impartiale et équitable influence fortement l'engagement affectif en le faisant augmenter.

La perception de justice procédurale est plus importante pour l'engagement organisationnel des travailleurs que le résultat final de la décision prise (K. Bentein et al., 2000). La justice distributive est toutefois aussi source d'engagement ; en 38 effet, les travailleurs qui percevront une certaine équité dans la manière dont les décisions sont prises seront plus positifs envers leur organisation car ils seront confortés dans leur choix, ce qui les poussera ensuite à s'engager davantage pour elle (K. Bentein et al., 2000).

Cela s'explique notamment par la norme de réciprocité : une expérience positive offerte par l'organisation (ici, un traitement juste) entraînera le travailleur à opter pour un comportement positif envers son organisation (C. Vandenberghe, 2009). Toutefois, les pratiques existantes qui permettent une certaine justice organisationnelle sont une condition nécessaire mais non suffisante au développement et à la consolidation de l'engagement.

D- Climat organisationnel : le climat organisationnel reflète les perceptions des travailleurs par rapport aux politiques, pratiques et procédures formelles ou informelles. Ce climat de travail a une influence sur l'engagement des travailleurs, dans le sens où lorsque le climat est positif et respectueux, les travailleurs auront davantage envie de s'engager de manière affective pour leur organisation. Le soutien organisationnel peut être considéré comme un élément du climat organisationnel, et il a une influence positive

sur l'engagement des travailleurs envers leur organisation (C. Vanbenberghe, 2009 ; K. Bentein et al.2000 ; A. Bakker et al. 2011).

E- Caractéristiques liées aux expériences de travail Le second type d'antécédent que nous souhaitons analyser est celui des déterminants qui se situent au niveau de la fonction, ou des expériences vécues dans le travail. Dans cette partie, nous reprenons les facteurs qui proviennent des expériences de travail vécues, du rôle ou encore des relations que le travailleur entretient avec ses collègues et supérieur(s).

F- Expériences de travail : Clarté du rôle : Lorsque les tâches sont ambiguës, le travailleur est placé dans une situation de conflit et de stress où il ne situe plus vraiment où est son rôle et quelles sont ses tâches. Il est alors dans une situation source de stress, qui aura alors une influence négative sur l'engagement. Si l'on arrive à contrôler cette variable, cela peut permettre d'éviter cet effet négatif (C. Vandenberghe, 2009 ; J. Mathieu et D. Zajac, 1990 ; J.P Meyer et N.J Allen, 1997). Fiabilité organisationnelle: c'est la manière dont l'organisation prend en compte les intérêts des travailleurs et leurs attentes dans ses décisions. Cela est significativement corrélé aux comportements d'engagement organisationnel (R.T Mowday et al. 1982).

G- Opportunités de travail : quand une fonction permet à une personne de se réaliser grâce aux opportunités qui lui sont présentées par l'organisation, elle aura tendance à exprimer davantage de comportements positifs envers son organisation, par la norme de réciprocité.

Plusieurs études montrent que la possibilité de grandir dans l'organisation, de s'y développer, d'y faire carrière sont fortement aussi corrélés avec l'engagement organisationnel affectif (M. Igarria et S.R Siegel, 1992; K. McDermott, H.K.S Laschinger et J. Sharmian, 1996). Ainsi, la majorité des analyses consultées indiquent qu'un haut niveau de satisfaction de la carrière se traduit par un engagement affectif plus élevé (M. Igarria et S.R Siegel, 1992), par plus de mobilisation au travail.

La satisfaction à l'égard de la carrière peut être mesurée à partir de plusieurs indices validés qui, globalement, cernent l'adéquation entre les objectifs personnels et les possibilités organisationnelles de les atteindre. Dans ce sens, il est permis de penser que des situations de plafonnement de carrière pourraient influencer négativement l'engagement organisationnel affectif

H- Richesse du travail : une fonction riche qui offre des opportunités d'apprentissages et de challenge (par sa difficulté, la variété des tâches, ...) ainsi qu'un certain degré d'autonomie à son tenant permet de combler deux besoins fondamentaux : le besoin de compétence et le besoin d'autonomie. Ces ressources lui étant acquises, le travailleur sera alors plus enclin à s'engager envers son organisation en lui rendant la pareille.

I- Importance personnelle et sentiment de réalisation personnelle : lorsque les travailleurs estiment qu'ils sont importants pour l'organisation ou qu'ils se sentent utiles ou nécessaires par rapport aux missions de celle-ci, alors l'engagement des travailleurs aura tendance à augmenter ou se consolider. Par ailleurs, les travailleurs s'engagent davantage de manière affective dans leur organisation dans la mesure où celle-ci satisfait leurs besoins, rencontre leurs attentes et leur permet d'atteindre leurs objectifs (R. Mowday et al., 1982 ; C. Vanbenberghe, 2009 ; J.E Mathieu et D. Zajac, 1990).

J- Participation aux processus de décision : la décentralisation permet parfois aux travailleurs de participer aux processus de décision, ce qui leur donne le sentiment d'être écoutés, valorisés et utiles pour leur organisation, ce qui aura alors un impact sur leur engagement organisationnel (R. Mowday et al., 1982).

K- Relations avec collègues/supérieur hiérarchique Les relations avec les collègues sont source d'engagement organisationnel, à partir du moment où celles-ci sont positives et respectueuses. Lorsque les collègues ont une attitude positive, le travailleur aura aussi tendance à être positif et dès lors à vouloir s'engager pour son entreprise (J.E Mathieu et D. Zajac, 1990). Par ailleurs, lorsque les interactions sociales sont nombreuses dans une organisation (notamment par le biais de groupes de travail ou d'activités organisées pour le personnel), cela permet d'augmenter les liens entre l'organisation et le travailleur, ce qui peut amener à renforcer l'engagement du travailleur.

Les actions du supérieur hiérarchique affectent les attitudes des travailleurs envers l'organisation. En effet, le supérieur est souvent perçu comme agissant au nom de l'entreprise, il est un des garants de son bon fonctionnement (C. Vandenberghe, 2009). Etant donné qu'il est perçu comme représentant de l'entreprise, s'il a des bonnes relations avec ses subordonnés, ces derniers auront tendance à réciproquer ces expériences positives, notamment via des comportements d'engagement organisationnel.

Pour que des relations positives existent, plusieurs caractéristiques doivent exister dans cette relation entre travailleur et supérieur hiérarchique:

-Communication : la communication entre le supérieur et ses subordonnés doit être fréquente et transparente afin de favoriser les expériences positives.

-Leadership participatif : lorsque le supérieur suscite la participation des travailleurs dans les décisions ou dans les actions, le travailleur se sent impliqué et son sentiment d'utilité et de nécessité pour l'entreprise se voit augmenté. Il aura alors plus tendance à s'engager envers l'organisation.

-Soutien/considération : le manager doit soutenir le travailleur afin que celui-ci se sente considéré dans son travail. C'est un critère essentiel pour pouvoir espérer un retour positif au niveau de l'engagement du travailleur. C'est surtout lié à l'engagement affectif : le fait de se sentir soutenu par ses supérieurs et le fait que les travailleurs ressentent une considération dans leur travail permettent d'augmenter l'engagement affectif de ceux-ci envers leur organisation. Le soutien perçu ou les considérations peuvent provenir de plusieurs cibles, à savoir l'organisation, les supérieurs, le groupe de travail, les collègues. Des études montrent de fortes corrélations entre la perception de soutien de la part de l'organisation et l'engagement affectif (R. Eisenberger, P. Fasolo et V. DavisLaMastro, 1990; P. Lok et J. Crawford, 1999 et K. McDermott, H.K.S Laschinger et J. Shamian, 1996; J.P Meyer et al., 2002). Le soutien organisationnel réfère à la perception qu'entretient un individu quant à l'appui que lui attribue l'organisation qui l'emploie (J.P Meyer et N.J Allen, 1997). Plus précisément, le soutien organisationnel se traduit par la perception de l'employé quant à l'estime que l'organisation accorde à sa contribution et quant à l'attention que porte l'organisation à son bien-être (R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison et D. Sowa, 1986). R. Eisenberger, J. Cummings, S. Armeli et P. Lynch (1997) mentionnent que les actions entreprises par l'organisation favorisant le soutien, sont perçues par les employés comme un sentiment d'importance qui leur est accordé. En fait, l'employé détermine sa valeur aux yeux de l'organisation de par la perception du soutien organisationnel qu'il reçoit (R. Eisenberger et al., 1986).

L'effet de soutien se répercute concrètement par une plus grande initiative, une haute confiance en soi et une vision du travail comme étant un aspect central de la vie.

Vu sous un angle de reconnaissance, le soutien du superviseur est considéré comme un déterminant significatif de l'engagement affectif (B. Manheim et E. Papo, 2000 et C.J Mottaz, 1988). Selon J. Mathieu et D. Zajac(1990), le degré de considération du

superviseur et du leader est une variable qui influence positivement l'engagement de type affectif.

Les résultats des études de B.S Bilingsley et L.H Cross (1992), P. Lok et J. Crawford, 1999 et S.J Rosenholtz (1989) ont également obtenu des corrélations positives entre l'engagement affectif et le niveau de considération du leader. Des contacts facilités avec le manager, notamment dû à cette décentralisation, sousentendent généralement un certain soutien organisationnel perçu, qui est une des variables indirectes favorable à l'engagement organisationnel.

L- Caractéristiques individuelles Les caractéristiques personnelles comprennent aussi plusieurs variables qui peuvent jouer sur l'engagement organisationnel. Plusieurs différences individuelles doivent donc être prises en compte dans l'analyse de l'engagement organisationnel. Toutefois, tous les auteurs ne sont pas d'accord sur ces variables, elles varient fortement selon les contextes des études faites.

-Age : le niveau d'engagement sera différent entre un individu âgé et un plus jeune. Mais il convient de remarquer que c'est une variable parmi d'autres, donc partiellement liée à l'engagement. Les employés plus âgés tendent à être plus engagés que les plus jeunes, étant donné qu'ils ont des positions/fonctions généralement plus hautes que les plus jeunes recrues (J. Mathieu et D. Zajac, 1990 ; J.P Meyer et al., 2002). Selon ces mêmes auteurs, il convient donc de prendre en considération la carrière plutôt que l'âge des travailleurs, pour étudier le lien avec l'engagement.

-Genre : des études rapportent un lien significatif entre l'engagement affectif et le sexe en discutant des différences entre les hommes et les femmes alors que d'autres travaux, réalisées pendant la même période auprès de populations comparables, ne trouvent pas de liens entre ces variables (J. Mathieu et D. Zajac, 42 1990). Selon certains auteurs, les différences entre les sexes s'expliqueraient plus par les expériences de travail différenciées des hommes et des femmes que par l'appartenance sexuelle en elle-même (J.P Meyer et N.J Allen, 1997).

-Niveau d'éducation : l'éducation est liée de manière négative à l'engagement. En effet, plus le niveau d'éducation est élevé, plus grandes seront les attentes des travailleurs, ce qui rendra la tâche plus difficile pour répondre à ces attentes élevées (J. Morris et R. Steers, 1980). Cependant, les personnes ayant un niveau d'éducation plus

élevé seront plus engagées envers leur fonction, mais cela dès que l'entreprise aura répondu à leurs attentes (R.T Mowday et al., 1982).

-**Culture** : plusieurs études sur l'engagement organisationnel réalisées dans différents pays (cfr. J.P Meyer et al., 2002) montrent quelques différences en termes d'engagement. Toutefois, ces différences peuvent être dues à des problèmes de traduction plutôt qu'à des différences culturelles dans la manière de percevoir l'engagement.

- **Personnalité** : les traits de personnalité innés ou issus de l'éducation, tels que la motivation à réussir, percevoir l'organisation comme une source de satisfaction, avoir une grande éthique dans son travail, un sentiment d'auto-efficacité ou encore avoir une certaine estime de soi sont des sources de comportements d'engagement qu'un travailleur aura envers son organisation (C. Vandenberghe, 2009 ; J. Mathieu et D. Zajac, 1990 ; J.P Meyer et N.J Allen, 1991).

Il convient toutefois de préciser que le poids de ces variables individuelles reste relativement faible par rapport aux expériences de travail ou caractéristiques organisationnelles (C. Vandenberghe, 2009).

-**Clarification** Nous remarquerons que la description des variables et construits inclus sous chacune de ces trois caractéristiques n'aboutit pas toujours à des distinctions si claires. Par exemple, est-ce que la décentralisation, l'autonomie et l'existence de règles et procédures impartiales de gestion, des variables organisationnelles, sont totalement dissociées des expériences de participation aux décisions ou de consultation ? Certes, force est de reconnaître que ces grandes catégories classificatoires permettent de positionner les principales variables d'influence.

Toutefois, dans la suite de notre travail de recherches et notamment dans un souci de simplification et de clarification, nous nous proposons de regrouper les variables « similaires » des caractéristiques qui jouent sur le sentiment d'appartenance (d'organisation et d'expérience de travail) en deux grandes parties comme suit :

- Communication, sentiment de soutien, considération, climat organisationnel, perception de justice procédurale, - Clarté des rôles, fiabilité organisationnelle, réalisation personnelle, richesse de travail, opportunités de travail, participation aux processus de résultats, décentralisation, leadership participatif. (F.BONNARD .A.HABRATET N.JARRY .2014.P36.42)

Voici ci-dessous la liste Les besoins des salaries qui sont divers et pour ce la en peut citer quelqu'un qui englobe la majorité des salaries et qui touche aussi la plus part d'eux

- Être accepté, Liberté d'exécution, Être remarqué(e) Spontanéité
- Accepter Famille, Ouverture Stabilité
- Être accompli(e), Concentration Optimisme, Statut social
- Réussite Pardonner autrui ,Ordre Succès,
- Reconnaissance, Être pardonné(e) , Croissance personnelle, Soutien
- Admiration, Amitié Puissance Équité
- Affection , Liberté Vie privée Fiabilité
- Affiliation , Temps libre Productivité , Compréhension
- Vie Être comblé(e), Se sentir protégé(e) , Comprendre autrui
- Plaisir Bonheur Fierté , Se sentir utile
- Être apprécié(e), Être entendu(e) , Être rassuré(e) Estime
- Appréciation, Être aidé(e) , Prestige Sagesse
- Approbation Aider autrui Relations Travail
- Attention Honnêteté Être reposé(e) Valorisation
- Autonomie Se sentir important(e) Réputation
- Appartenance Être en contrôle Être respecté(e)
- Capacité Se sentir inclus(e) Responsabilité
- Être mis(e) au défi Indépendance Se sentir sauf/ve
- Compétence Intimité Satisfaction
- Application Être intéressé(e) Sécurité
- Confiance Connaissance Réalisation de soi
- Contrôle Limites, Estime de soi
- Développement Être écouté(e)
- Domination Être aimé(e) Éloquence Éducation, Se sentir nécessaire Spiritualité(
www.MontrealCBTPsychologist.com)

1-6- Les théories de la frustration au travail

1-6-1- Vi11erbu (1981) estime à quatre le nombre des théories majeures concernant la frustration. Ce sont: **celle de « Rosenzweig, » celle de « Dollard ,Miller et al. »** celle de « **Lewin, Barker et Dembo** », et finalement celle de « **Maier** ». Près de deux décimes plus tôt, Lawson et Marx (1958) en répertoriaient beaucoup plus, incluant quelques . théories bi-factorielles telles celles de

Brown-Farber, Amsel et Child-Waterhouse et quelques théories brèves telles celles d'Arsenian, Sargent, Undzey, Sheffield et Campbell, Curtis, et French. Pour Lawson et Marx (1958), Freud a, de toute évidence, été le premier à donner à la frustration un rôle central dans une théorie psychologique, mais les frustrations expérimentales ont cependant peu à voir avec celles qui

Intéressaient la psychanalyse. Parmi les quatre théories les plus importantes, deux d'entre elles furent abandonnées: celle de Maier (1949, 1956, 1965), qui misait sur l'utilisation d'animaux de laboratoire et qui affirmait que des comportements pouvaient sélectivement être le fruit d'une motivation ou d'une frustration, est tombée en désuétude après d'âpres critiques. Lawson et Marx (1958) regrettent toutefois qu'en rejetant l'hypothèse de cet auteur, on ait du même coup abandonné des données expérimentales importantes sur la frustration à l'état sévère. Quant à la théorie de Barker, Dembo et Lewin (1941), elle met en parallèle la frustration et la régression. Lawson et Marx (1958) considèrent que leur interprétation n'a jamais fait d'unanimité, ce qui explique sans doute le délaissement progressif observé. Aujourd'hui, semble donc ne rester que deux théories de la frustration suscitant des courants de recherche importants: celles de Rosenzweig et celle de Dollard, Miller et al (J. BERTRAND.1991.P6)

1-6-2- Dollard. Miller et al. et l'hypothèse de la frustration-agression

Les travaux les plus connus sur la frustration sont, de toute évidence, ceux de Dollard, Miller, et al. (1939), que l'on appelle également le groupe de Yale. La publication de Frustration and aggresslon sert de base théorique à beaucoup de recherches sur la frustration et sur ses liens avec l'agression.

Bien qu'elle ne nt qu'une brève mention des travaux effectués par Rosenzweig à cette époque, la monographie du groupe de Yale s'en dissociait par quelques nuances théoriques, celles-ci seront discutées plus loin.

Dollard, Miller, et al. (1939) définissent la frustration comme étant l'empêchement d'atteindre un but dans la séquence habituelle but-réponse.

Deux conditions sont cependant nécessaires pour dire qu'une frustration existe: d'abord, que l'organisme soit en attente de certaines actions, et ensuite, que ces actions ne soient pas produites.

L'hypothèse de la frustration-agression apparaît, somme toute, assez simple, et c'est probablement cette simplicité qui fut à l'origine de l'intérêt et de la controverse qui y est rattachée. Très tôt on la critiqua puis, Miller, n (1941) apportèrent de légères modifications à la formulation initiale.

Ainsi, l'hypothèse de 1939 proposait un lien linéaire entre la frustration vécue par un Individu et la réponse agressive de celui-ci. Toute frustration menant à une forme d'agression, toute agression provenant d'une frustration, et la réaction, bien qu'elle soit temporairement reportée, déplacée ou déviée de son but logique, n'est jamais détruite et est, par conséquent, inévitable. De cette manière, le groupe de Yale rejetait l'existence éventuelle d'un instinct inné, tel l'Instinct de mort proposé par Freud (1927) pour expliquer l'agression. L'hypothèse révisée en 1941 apportait une nuance: la frustration est un stimulus à l'agression, mais la réponse se situe dans un répertoire dont la hiérarchie est propre à chaque individu, bien que l'agression constitue une réponse dominante. Malgré la révision, quelques questions allaient être posées:

- 1- Considérer l'arbitraire de la situation, c'est à dire la présence ou l'absence de justification pour ce qui cause la frustration.
- 2- Considérer la désirabilité sociale comme facteur influençant la réponse à une frustration.
- 3- Considérer l'existence d'événements aversifs comme pouvant être déterminants vis-à-vis la réponse comportementale. (J . BERTRAND.1991.P7)

1-6-3- La théorie de la frustration :

Selon Rosensweig Comme il ne désirait pas travailler uniquement sur la frustration, Rosenzweig n'avait pas comme objectif immédiat de formuler une théorie de la frustration. La suite des événements et l'accumulation des observations l'amènèrent tout de même à dégager les principes élémentaires (1934, 1938a, 1938c) de ce qui deviendra nommément sa théorie (1944), en même temps qu'il publiera sa première version du Picture-Frustration Study. La théorie de la frustration sera dès lors reprise ou mise à jour

dans chaque nouvelle version du manuel d'accompagnement du test (Kramer et LeGat, 1970; Pichot et Danjon, 1970; Rosenzweig 1950b, 1976b. 1977, 1978b; Rosenzweig, Fleming, et Clarke, 1947).

Pour Rosenzweig (1944), la théorie de la frustration est avant tout une tentative pour permettre une expression concrète au point de vue organismique de la psychobiologie et reformuler les concepts psychanalytiques en vue des possibilités expérimentales. Partant ainsi de l'unité de l'organisme, il prend en considération les divers niveaux de défense vitale de celui-ci. Le premier niveau étant celui de la cellule et de la défense Immunologique (peau, phagocytes et anticorps). Le second niveau est appelé autonome, il est plus global et implique la défense totale de l'organisme, selon la conception de Cannon (voir Rosenzweig, 1944), contre les agressions physiques générales. Ce niveau correspond, psychologiquement, à la rage, la peur et à la douleur. Le troisième niveau concerne des facultés supérieures, donc corticales. Il défend le moi des agressions psychologiques et est celui qui est principalement concerné par la théorie de la frustration, bien que cette dernière englobe les trois niveaux et que ceux-ci se complètent (Pichot et Danjon, 1964). Rosenzweig (1944) définit la frustration comme la situation où l'organisme rencontre un obstacle ou une obstruction à la satisfaction de n'importe quel de ses besoins vitaux. Cette situation est appelée stress, et la détresse de l'organisme ainsi produite constitue une tension. Une distinction est à souligner entre une frustration primaire et une frustration secondaire. La frustration primaire, qui s'appelle aussi privation, concerne un besoin généralement actif et dont est absente la situation apaisante. La frustration secondaire est, quant à elle, caractérisée par un obstacle, et c'est celle qui est observée dans la plupart des recherches sur la frustration et mesurée par le Rosenzweig P-F (J. BERTRAND.1991.P16)

1-7- Les Formes de frustration au travail

A- L'ennui

D'après Salvan (2009), l'ennui « n'est l'objet de plein droit d'aucune science humaine » (p. 234). Il évoque un silence théorique échappant ainsi aux analyses des psychologues et des sociologues. Pour le petit Robert, l'ennui est une « Impression de vide, de lassitude causée par le désœuvrement, par une occupation monotone ou dépourvue d'intérêt ». Étant formulé, l'ennui est une impression que subit l'individu lorsqu'il est dans un état de désœuvrement. Cette définition évoque également le poids du temps marquant ainsi la

monotonie d'une tâche dépourvue de créativité. D'après Salvan (2009), l'ennui suggère un malaise et une mélancolie qui évoluent en état de tristesse. Ce malaise constitue, parmi d'autres, une dimension psychosociale de la fatigue (Loriol, 2003). En effet, la fatigue relève de processus physiologiques du travail physique ou mental et est traduit par une incapacité ressentie par le travailleur de continuer son travail. Par contre, l'ennui relève d'une évaluation subjective et personnelle de l'effet de la répétition et de la monotonie sur l'individu. Se traduisant par une perte d'intérêt et une perte du sens du travail, l'ennui résulte des activités plus caractérisées par la monotonie et la répétition que par l'effort (Mayo, 1933).

L'ennui résulte alors d'une activité de travail parcellisée et répétitive. Ces deux particularités distinguent essentiellement le taylorisme conçu pour un milieu industriel. Or, selon certains auteurs (Davenport, 1998 ; Duval & Jacot, 2000), l'implémentation des progiciels de gestion intégrés génère également une forme de taylorisme. D'abord, l'accès en temps réel aux données de l'entreprise, renforce le contrôle hiérarchique de l'entreprise. Ensuite, le PGI évoque une création de règles organisationnelles strictes qui découlent de la codification et de l'uniformisation des données que nécessite le système (Yen & Sheu, 2004). Enfin, l'interdépendance accrue des différentes fonctionnalités de l'entreprise (Thomas, 1999) rappelle également les principes de l'organisation taylorienne.

L'organisation mécaniste est caractérisée par l'ennui et la souffrance qu'engendrent des règles de travail strictes démunies de toute créativité. Evoquant ces principes, le PGI est également susceptible de provoquer l'ennui chez son utilisateur (voir chapitre 1).

Selon Heidegger (1992), l'ennui est un sentiment qui naît d'un décalage inévitable entre ce que l'individu veut faire de son temps et la fadeur d'un quotidien lourd à supporter. Ce décalage caractérise également le sentiment de frustration qui manifeste une volonté freinée d'atteindre un objectif souhaité. Dans cette mesure, l'ennui peut présenter une forme de frustration : un frein qui entrave l'énergie de l'individu.

Les auteurs ne se sont pas mis d'accord sur la nature de l'ennui ; Heidegger (1992) le classe parmi les sentiments et le petit Robert le définit en tant que impression. Or quelle que soit sa nature, l'ennui découle d'un sentiment de fatigue et de souffrance psychologique due à une charge subjective de travail (Mayo, 1933). Dans la même

perspective, Loriol (2003) précise que l'ennui découle d'une fatigue particulière : celle issue d'un travail répétitif et monotone

B- Le stress et le découragement

Le terme stress est un terme ayant comme origine les sciences physiques. Il désigne une pression exercée sur un objet. Lorsque la pression atteint un certain seuil, l'objet risque d'être déformé. D'ailleurs, nous retrouvons encore cette origine dans certaines définitions. « Le stress peut être défini globalement comme une perturbation de l'équilibre, une interruption de l'enchaînement régulier des habitudes, qui forcent l'individu à tenter de retrouver son équilibre antérieur ou d'en atteindre un nouveau. » (Fortin, 2001, p.34). Cette définition évoque l'homéostasie cellulaire. Par analogie, l'homme est à la fois passif puisqu'il subit les contraintes imposées par son environnement et actif parce qu'il tente d'atteindre son équilibre initial. Or, l'être humain est beaucoup plus complexe qu'une cellule biologique, et avec les changements actuels du quotidien, cette définition laisse penser que l'individu est en état de stress continu. Une autre définition opérationnelle élaborée par le conseil de la comit e européenne (2004), réclame que « Le stress est un état qui s'accompagne de symptômes ou de dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux et qui apparaît chez un individu se sentant incapable de répondre à ce que l'on exige ou attend de lui. ». Cette définition sous-entend un caractère transactionnel du processus du stress. D'après L geron (2004), le stress s'étale sur un continuum qui admet deux extrêmes ; un niveau bas de stress implique une négligence. Par contre un niveau trop élevé de stress implique une perte des compétences et une panique face à la source de stress. Entre ces extrêmes, existe un niveau optimal de stress, où l'individu mobilise de plus de ses compétences pour atteindre ses objectifs. Il convient aussi de préciser que le niveau maximal de stress s'accompagne par un découragement de l'individu. En d'autres termes, lorsque la pression est trop forte, le sujet se sent incapable d'atteindre son but. En revanche, lorsque le stress est modéré (situé dans sa zone optimale), l'individu dispose de plus de motivation et donc a plus de chance de réaliser sa volonté.

Le terme « stress » présente une certaine ambiguïté sémantique (Lhuillier, 2010). Cela est du au fait que ce concept recouvre à la fois les facteurs tresseurs, les effets de ces facteurs et les mécanismes de régulation mises en place par l'individu. En effet, chaque personne réagit à sa façon aux différents facteurs de stress en fonction de son besoin d'adaptation à

son environnement. Des ajustements peuvent être opérés par l'individu pour atténuer ou faire face aux agents stress gènes.

Les études sur les facteurs de stress professionnel se sont multipliées et en découlent deux principaux modèles : le modèle de « demande-autonomie au travail » de Karasek (1990) et celui du « déséquilibre : effort / récompense » de Siegrist (1996). (Kh . Debbabi.2016.P107)

1-8- Gérer la frustration au travail

Quand on se sent frustré au travail, il est bien difficile de ne pas s'en plaindre ! Il existe toutefois des manières productives et constructives de gérer ses insatisfactions.

la frustration au travail est chose commune. Elle peut jaillir pour mille et une raisons, soit parce qu'un collègue nous énerve, parce qu'un dossier piétine ou parce que la photocopieuse est (encore) en panne...

Que faire alors de sa frustration ? Voici quatre idées inspirées d'un article de Katie Douthwaite, rédactrice pour la plateforme de développement de carrière *The Muse*, et intitulé «4 Ways To Make Venting At Work Actually Productive».

A. Minimiser les conséquences

Que ceux qui veulent avoir une réputation de « chialeux » au travail lèvent la main ! Personne, n'est-ce pas ? Dans ce cas, il vaut mieux apprendre à se plaindre en cherchant à limiter les conséquences, c'est-à-dire lorsqu'on se retrouve seul à son bureau, la porte fermée, plutôt qu'en pleine réunion devant l'ensemble de ses collègues. Au besoin, se retirer de la situation et aller marcher quelques minutes au grand air. Bouger fera baisser la tension mentale et physique qui accompagne inmanquablement le sentiment de frustration.

B. Trouver des solutions

Ventiler, c'est bien, mais trouver des solutions, c'est mieux ! L'idée ici est d'investir autant d'énergie dans la résolution de problèmes que dans les plaintes. En effet, la frustration étant le signe d'un besoin non comblé, trouver des façons de satisfaire ce dernier donne non seulement un sentiment de pouvoir et de contrôle sur la situation, mais favorise l'estime de soi. Sans compter que les solutions sont souvent simples ! Par

exemple, si on se plaint qu'un collègue ne répond jamais à ses courriels, pourquoi ne pas l'appeler ou aller lui parler directement

C. Écrire les facteurs de frustration

Il arrive qu'on travaille avec un sentiment constant de frustration sans trop savoir pourquoi. Un sentiment si fort qu'on arrive à peine à s'en défaire une fois à la maison. Si tel est le cas, il est grand temps d'écrire les facteurs de cette frustration. Cela permettra d'une part de les comprendre et de les anticiper, et d'autre part de les éviter et de les vaincre. De plus, une fois écrits noir sur blanc, de nombreux facteurs paraîtront moins importants et donc, beaucoup plus désagréables !

D. Équilibrer le négatif avec le positif

Souvent, on ne retient que le négatif d'une situation. En psychologie, c'est ce qu'on appelle faire de l'abstraction négative. Pour renverser la tendance, il faut s'efforcer de remarquer et de verbaliser le positif, que ce soit le dossier d'un collègue remis à temps ou l'achat d'une photocopieuse ultraperformante... Avec la pratique, voir et partager le positif deviendra de plus en plus naturel. Qui plus est, cela encouragera les autres à faire de même !

Ainsi, selon Katie Douthwaite, laisser exploser sa frustration au travail ne donne rien de bon. Il est préférable d'apprendre à l'exprimer et à l'utiliser de manière constructive, puisqu'une frustration bien gérée peut mener à des changements positifs au sein d'une organisation.

Résumé

La satisfaction des besoins des salariés est une chose très importante dans ce chapitre en a défini les besoins et en a focalisé sur la théorie de l'autodétermination en a parlé de trois besoins fondamentaux de cette théorie aussi en a mis l'accent sur la motivation et quelques théories qui parlent sur elle, en plus dans ce chapitre en a parlé sur la frustration et comment la gérer

Chapitre III : le bien être au travail

-Préambule

-Définition de bien être au travail

-Les théories de bien être au travail

-Les composantes de bien être au travail

-L'impacte de bien être au travail

-Du bien être générale au bien être au travail

-Les dimensions de bien être au travail

-Les théories de bien être au travail

-Les modèles de bien être au travail

-Liste de proposition de bien être au travail

-résumé

Préambule

Dans le présent chapitre, nous allons présenter le bien être au travail débutons tout d'abord par la définition, puis on présentera à l'histoire de bien être , les composantes, les principales théories, les modèles de bien être au travail etc.

3-1 Définition de bien être au travail

➤ **Selon le dictionnaire français Larousse ;**

État agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit : Éprouver une sensation de bien-être

Diener (1984) est un des pionnier de la notion de bien être , il parle de bien être subjectif, terme aujourd'hui transposé en bien être hédoniste , ce concept renvoie à trois composantes : les affects négatifs et la satisfaction générale de vie , transposé dans la sphère du travail, le bien être serait relié à la satisfaction générale par rapport sont travail , ainsi qu'à l'importance des affects positifs et des affects négatifs en lien avec la sphère du travail (G.valléry et autre ,2016 , p62)

Il se définit comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles un travail est effectué .Tout employeur à l'obligation légale de garantir et promouvoir le bien-être de son personnel là où il exerce son métier. Il doit veiller à optimiser ses conditions de travail, assurer sa sécurité ; veiller à sa bonne santé, combattre les risques d'accident.

La notion de bien-être au travail regroupe : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stresse), hygiène du lieu de travail, le travail (stresse), l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise matière d'environnement.

Le concept de bien-être au travail est aujourd'hui un moyen de dépasser certaines difficultés au travail caractérise par une recherche constant d'amélioration de la productivité et avec de plus en plus exigence vis avis des salariés

Nous avons dans un premier temps distingué le bien-être au travail, nous allons dans un seconde temps distinguer les plusieurs acception du bien-être au travail que sont :

- La santé
- La qualité de vie au travail
- Le bien-être subjectif (N .robert 2007 , p7)

3-2 L'historique de bien être au travail

Il y a plusieurs grands moments dans l'élaboration des paramètres du bien-être.

De 1930 à 1940. Sans pour autant parler de « *plaisir* » au travail, la question des émotions apparaît dès les premiers travaux du courant des Relations humaines⁴⁸, durant les années trente, sous d'autres termes. Dans la logique des sentiments, présentée par Roethlisberger et Dickson, dans l'ouvrage le plus célèbre de ce courant, la performance des employés étaient déjà reliée à des aspects que l'on qualifierait aujourd'hui d'émotionnels. A la même époque, quelques chercheurs, comme Munsterberg, ont mis aussi l'accent sur la joie au travail (1912).

De 1940 à 1960. Au cours des années quarante et soixante, la morale devient un concept très en vogue auprès des psychologues industriels. Toutefois, Fineman souligne la signification particulière de cette notion. Elle renvoyait au degré d'attachement et au sentiment d'appartenance sociale d'une personne et son degré d'implication par rapport à la tâche collective et à l'esprit de groupe (1996).

De 1960 à 1970 représentent les années d'apparition du concept sous la terminologie du bien-être et de satisfaction dans la vie. Les auteurs de l'époque, comme Bradburn, Cantril, Neugarten et Wilson tentèrent d'identifier les contours de la notion en se concentrant sur les aspects conceptuels (exemple : portée définitionnelle) et opérationnels (exemple : outils et méthodes d'investigation). Les recherches effectuées permettront d'identifier :

- Les paramètres objectifs : variables environnementales et socio-biographiques ;
- Les paramètres subjectifs : processus cognitifs et perceptuels.

Ceux-ci peuvent être à l'origine des différences interindividuelles et temporelles de la satisfaction et du bien-être dans la vie.

De 1970 à 1980. Dans cette période, concentrée autour des années 1970, les chercheurs approfondiront les relations mises à jour et concluront, par l'entremise de plusieurs recherches, que les facteurs objectifs n'ont que peu d'incidence sur le bien-être. Ces résultats amèneront plusieurs auteurs à s'éloigner des concepts de satisfaction et de bien-être. Ils s'intéresseront alors à la notion plus perceptuelle de bien-être subjectif, qui deviendra leur objet d'étude. La dimension subjective deviendra donc centrale dans les recherches, remplaçant les facteurs objectifs, ceux-ci étant considérés trop restrictifs et ayant trop peu d'influence.

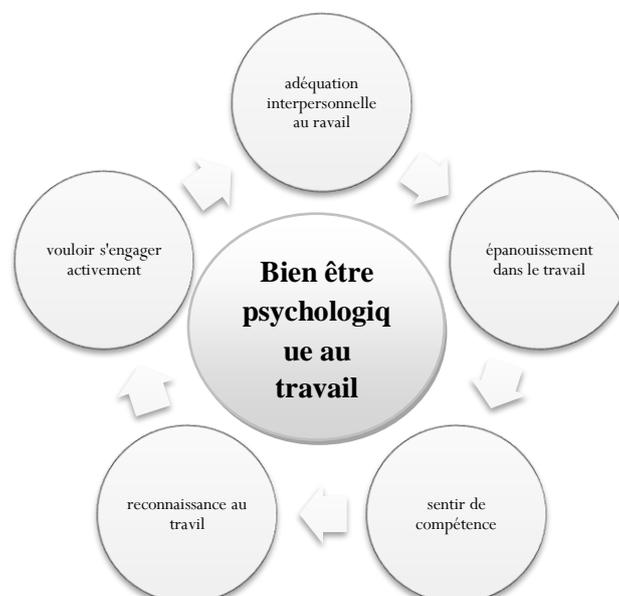
Au cours des années **1980 et 1990**, apparaissent des travaux sur les émotions positives. C'est ainsi que certains auteurs se sont intéressés au plaisir au travail (Abramis, 1987), à la fierté (Frese, 1990), à l'amélioration des conditions physiques de travail, à la transformation de la culture ou à l'amélioration des communications (Argyle et Martin, 1991) afin d'instiller un sentiment de joie au travail. Certains vont même jusqu'à déclarer que l'amour, l'empathie, l'enthousiasme sont des conditions sine qua non du succès et de l'excellence organisationnelle (Paters et Austin, 1985).

Les **années 1990** seront marquées par les interrogations sur la qualité de vie. Le concept de qualité de vie se veut plus multidisciplinaire. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il intègre divers champs des sciences sociales et correspond à un état complet de bien-être physique, psychologique et social, mettant donc à contribution les sciences médicales et sociales. Il n'existe néanmoins pas de consensus sur sa définition exacte et il est encore difficile de décrire concrètement ce qu'est la qualité de vie. Les recherches sont donc encore tâtonnantes, mais considérées néanmoins comme prometteuses (I. Achte et autre.2010.P28)

3-3 Les composants de bien-être psychologique au travail :

Cinq ingrédients clés

Figure03 : Représentation des cinq ingrédients du bien être psychologique



Source : (V.Dagenais-Desmarais et C. Privé.2010 . P71)

3-3-1 -entretenir des relations interpersonnelles positives

Le bien-être psychologique au travail ne se vit pas en vase clos. Il se fonde de façon importante sur des relations sociales de qualité qu'on établit et maintient avec des collègues, des patrons, des subordonnés et même des clients. L'un des aspects fondamentaux de l'expérience de bien-être psychologique au travail est donc l'adéquation interpersonnelle au travail, ou la perception d'évoluer dans un milieu de travail où l'on entretient des relations interpersonnelles positives et constructives à nos yeux. Cette perception est tout à fait personnelle : ce qui constitue une relation positive se définit du point de vue de chaque travailleur, et ce n'est pas parce qu'on maintient de nombreuses relations qu'on y expérimente nécessairement des rapports de qualité. À travers les entrevues menées par la première auteure (voir l'encadré 1), les employés vivant un bon niveau d'adéquation interpersonnelle disent apprécier les gens avec qui ils travaillent. Ils s'entendent bien avec eux, entretiennent des relations de confiance et se sentent acceptés tels qu'ils sont.

3-3-2 S'épanouir dans son travail

Le sentiment de s'épanouir dans son emploi est une deuxième caractéristique essentielle au bien-être psychologique au travail. La réalisation de soi, l'actualisation de son potentiel rend le travail stimulant et amène l'employé à vivre un bien-être accru dans ses fonctions. L'épanouissement dans le travail signifie aussi trouver un sens à son emploi. L'individu éprouvant un niveau élevé de bien-être psychologique a su déterminer pourquoi son travail est important à ses yeux. Comme illustration de cette dimension, les employés interviewés rapportent qu'ils jugent leur travail excitant, qu'ils aiment celui-ci et qu'ils sont fiers de leur emploi. Ils disent trouver un sens à leur travail et sentent qu'ils s'y accomplissent.

3-3-3 Se sentir compétent

Vivre du bien-être psychologique au travail signifie également éprouver un sentiment de compétence. L'employé nourrit une certaine perception quant à son niveau d'aptitude à réaliser les tâches requises dans son emploi et à son niveau de contrôle face celui-ci. En raison de sa nature subjective, le sentiment de l'employé peut différer de celui de ses collègues ou de son supérieur. En matière de bien-être psychologique au travail, c'est toutefois la perception du travailleur qui sera déterminante. Dans le cadre de nos entrevues, les travailleurs interrogés mentionnaient qu'ils vivent un bien-être

psychologique lorsqu'ils savent qu'ils sont capables de faire leur travail, qu'ils ont confiance en eux, qu'ils se sentent efficaces et compétents.

Ils connaissent leur propre valeur comme employés

3-3-4 Se sentir reconnu dans son travail

Puisque l'être humain est un être social, il est également attentif à la perception que les autres membres de son milieu de travail entretiennent à son égard. Il souhaite se sentir apprécié par ses collègues, son supérieur, ses subordonnés et ses clients, tant pour son travail que pour ce qu'il est comme individu. La reconnaissance perçue est donc une composante déterminante du bien-être psychologique au travail. Pour contribuer au bien-être, les marques d'appréciation témoignées par les autres doivent toutefois être perçues comme telles par l'individu, et non pas comme des tentatives de manipulation ou de contrôle. Lorsqu'on interroge les gens sur leur bien-être psychologique au travail, ils disent sentir que leur travail, leurs efforts et leurs compétences sont reconnus. Ils déclarent qu'ils font réellement partie de leur entreprise, et que les autres croient aux projets sur lesquels ils travaillent

3-3-5 Désirer s'engager activement

Enfin, un individu qui éprouve du bien-être psychologique au travail affiche une volonté d'engagement dans son travail.

L'employé désire contribuer activement au bon fonctionnement de son organisation et faire partie intégrante de son milieu de travail. Il veut mettre ses talents au service de l'entreprise. Dans le cadre de l'étude menée par la première auteure, les employés interviewés rapportaient qu'ils ont envie de prendre des initiatives, qu'ils souhaitent participer à l'atteinte des objectifs de leur entreprise et qu'ils sont même prêts à faire plus que ce qui leur est demandé. Cette volonté de s'investir dans son travail prend des formes variées qui sont propres à chaque employé. Elle ne se limite pas à la quantité de travail réalisé ou à la performance dans la tâche prescrite. Tenant compte du contexte de travail, cette volonté se concrétise à l'intérieur de contraintes et du champ des possibilités dans l'organisation. (V Dagenais-Desmarais et C.Privé 70. 72)

3-4- L'impact de bien être au travail

La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), dans un document visant à promouvoir et développer la RSE auprès des PME, indique que les entreprises ont tout intérêt à prendre en compte les dimensions sociales et

environnementales car elles en tireront des avantages à moyen et long terme. Contribuer au bien-être au travail fait partie de cette dynamique

- L'impact économique
- L'impact de la législation
- L'impact sur l'image de l'entreprise
- L'impact éthique
- L'impact sur la santé

3-4-1 L'impact économique

Au niveau économique, les avantages pour l'entreprise peuvent se manifester par une réduction des coûts, par exemple ceux liés à la santé, et même des gains en termes de productivité.

L'investissement nécessaire à la mise en place d'une politique de bien-être varie selon les projets.

3-4-2 L'impact sur l'image de l'entreprise

La CGPME¹¹ explique que de grandes entreprises se sont déjà lancées dans la mise en pratique de la RSE (qui comprend un volet social, cf. La Responsabilité Sociétale des Entreprises), notamment pour développer ou maintenir une image de marque et améliorer la communication interne. Cela peut alors devenir un avantage concurrentiel et assurer la fidélisation de certains clients

3-4-3 L'impact sur la santé

La recherche du bien-être au travail sous-entend une diminution des facteurs de risques psychosociaux (RPS). Il s'agit alors de protéger la santé des travailleurs autant d'un point de vue physique que d'un point de vue psychologique.

La présence de RPS peut se traduire par différentes sortes de pathologies comme la dépression ou le stress. L'entreprise peut donc pâtir de ces troubles en termes d'image et de productivité. En ce sens, la Fabrique Spinoza¹² et le Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail¹³ s'accordent à dire que la prévention constitue un enjeu majeur pour la santé publique.

Pour le Collège d'experts, la littérature scientifique fournit suffisamment de preuves sur le lien existant entre les facteurs de risques et les pathologies qu'ils entraînent, pour que ces derniers soient pris en considération.

La Fabrique Spinoza indique pour sa part que selon le BIT (Bureau International du Travail), l'industrie aux États-Unis perdrait chaque année 200 millions de journées de travail à cause du syndrome d'épuisement professionnel¹⁴ et de l'absentéisme. Concernant la France, le rapport Lachmann¹⁵ indique que les consultations pour risque psychosocial sont devenues la première cause de consultations pour pathologies professionnelles.

Du point de vue de la santé, la recherche du bien-être au travail représente donc un enjeu aussi bien pour les entreprises que pour le gouvernement en raison des coûts liés à la santé, provoqués par les RPS.

3-4-4 L'impact éthique

Les représentations de l'éthique varient d'un entrepreneur à l'autre. Celle-ci peut être orientée dans un but unique, celui de la performance économique. Cependant, il est possible pour une entreprise d'élargir son champ éthique pour intégrer des dimensions comme le bien-être. Les logiques économiques et sociales deviendront alors deux objectifs entre lesquels un équilibre devra être trouvé pour que l'un compromette le moins possible l'autre.

Selon la représentation éthique adoptée par l'entreprise, le bien-être peut devenir un objectif dont l'importance égale celui de la performance économique

3-4-5 L'impact de la législation

D'après la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME), les obligations légales des entreprises au niveau social et environnemental risquent de se durcir dans les temps à venir. Pour l'instant, les obligations légales qui incitent les entreprises à entreprendre une politique de bien-être restent minimales. La plupart des démarches concernant le bien-être sont basées sur le volontariat. L'objectif des différentes institutions faisant la promotion du bien-être au travail n'est donc pas de contraindre les entreprises, mais plutôt de les inciter à agir d'elles-mêmes, en faisant appel à leur sens des responsabilités. Par exemple, l'AFNOR¹⁷ considère que les organisations, comme les entreprises, font partie intégrante de la société et que par conséquent elles ne peuvent rester fermées aux questions relatives à l'environnement et au social.(T.MAZET.2014.P40)

3-5 Du bien-être général au bien-être au travail

Nous avons décrit plus haut les différents concepts liés au bien-être. Ces concepts concernent le bien-être en général et ne le positionne pas dans l'une ou l'autre des sphères de notre vie. En effet, de grands courants de recherche se sont consacrés à la compréhension du bien-être psychologique global, mais le bien-être psychologique au travail s'est vu accorder très peu d'attention⁶⁵. Dagenais-Desmarais précise que « puisqu'il a souvent été présenté comme un trait stable à travers les domaines de vie, le bien-être a plutôt été étudié jusqu'à ce jour comme un construit générique, et non pas comme un construit rattaché à un domaine de vie spécifique tel que le travail. »

Selon Dagenais-Desmarais (2010), seul trois modèles tentent de conceptualiser le bien-être psychologique au travail :

- Un modèle heuristique de la santé organisationnelle, conçoit bien-être psychologique au travail comme étant un amalgame de moral, de détresse et de satisfaction au travail ;
- Un autre courant conceptualise quant à lui le bien-être psychologique au travail en termes affectifs, à travers cinq continuums : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère-placidité ;
- Enfin, un autre courant décrit le bien-être au travail comme étant une notion incluant à la fois les symptômes médicaux physiques et psychologiques au travail, les expériences de vie générales (bonheur, satisfaction dans la vie,...) et les expériences reliées au travail (satisfaction au travail, attachement au travail,...).

Or, du fait que ces définitions intègrent à la fois des composantes positives et négatives, elles s'apparentent plus à la définition de la santé psychologique qui est reconnu comme englobant plus l'absence de détresse psychologique, atteignant un seuil clinique ou non, que la présence de bien-être psychologique.

Malgré le manque de précision sur le concept de bien-être psychologique au travail, nous pouvons néanmoins tenter d'articuler la notion avec celle du bien-être en général.

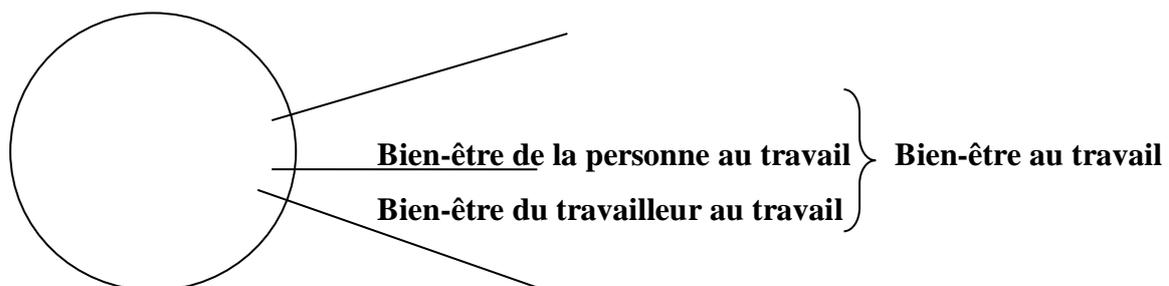
Il est facile d'admettre que le bien-être général d'une personne puise son origine dans les différentes sphères d'activité de sa vie, comme la famille, les amis, les activités sportives et le travail. Ce dernier représente donc une source d'influence parmi d'autres sur le bien-être général.

Également, une autre distinction qu'il est important de prendre en compte est la différence entre les notions de bien-être de la **personne** au travail et la notion de bien-être du **travailleur** au travail.

- Le bien-être de la personne au travail : implique l'hygiène, la sécurité, la santé, l'embellissement des lieux de travail, ... ;
- Le bien-être du travailleur au travail : implique la prise en compte de la spécificité de la tâche.

Figure 04: Distinction entre le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur au travail

Bien-être général



Source : (N.Robert 2007, p.7)

3-6 Les démontions de bien être au travail

Faisant le constat de la diversité des outils et des trames d'analyse du bien-être au travail, la Fabrique Spinoza a souhaité effectuer une revue de littérature, ainsi qu'une revue des outils de mesure pour élaborer un cadre d'analyse global, visant l'exhaustivité et ne se réclamant pas d'un courant de pensée particulier (ni psychologie positive, ni sociologie des organisations, etc.) sur le sujet du bien-être au travail. Celui-ci comprend 12 dimensions qui sont présentées dans le schéma ci-dessous, puis explicitées dans la grille qui suit.

En fin de la présente note, une annexe explicite la méthode de construction de ce cadre à 12 dimensions. Une deuxième annexe détaille la création d'un cadre global d'analyse.

Ce travail s'inscrit dans la lignée de son rapport « Le bien-être au travail, un bien en soi et un vecteur de performance socio-économique » et de son « Guide pratique des outils

de mesure du bien-être au travail », ainsi que son recueil de pratique de bien-être au travail (Wiki-BET)

Tableau N°02 = les dimensions de bien être au travail

CONDITIONS DE TRAVAIL	MANAGEMENT	ORGANISATION DE TRAVAIL
GOVERNANCE	RELATIONS SOCIALES	RÉMUNÉRATION & AVANTAGES
RELATION À LA VIE PRIVÉE	NATURE DU TRAVAIL	RELATION AU TEMPS
ETHIQUE & VALEURS	FORMATIONS & PERSPECTIVES	SÉCURITÉ DE L'EMPLOI

Source :(F.SPINOZA .2014 .P1)

3-6-1. Le cadre de travail :

selon ; (coutrot 2010. Lerner 2000)Les éléments qui constituent l’environnement physique et matériel de salarie, et qui influencent, directement ou indirectement son travail dont la sécurité, pénibilité, adéquation, déposte de travail, confort Ex de critères : sécurité, pénibilité, environnement, sonore environnement physique , soutien d’instances médicales ; poste de travail adéquat ; qualité de l’environnement de travail , possibilité de concentration (F.spinoza ,2014 p3)

3-6-2. Éthique et valeurs

D’après (gollac,2013); L’ensemble des valeur et de l’éthique manifestée par une entreprise, a travers de ses produits, de son comportement vis avis ses différente parties prenantes et de sa façon d’interagir avec son environnement dont valeurs, éthique et responsabilité (vers l’extérieur) Ex de critère ; valeurs de l’organisation, adéquation à celles-ci ; éthique, responsabilité (F .spinoza,2014 p3)

3-6-3. Gouvernance

Selon ; (gollac2013) L’ensemble des règles de fonctionnement qui régissent les relations étrel’entreprise et les salaries ainsi que les différents éléments qui constituent et conditionnent cette relation (inspirée de piastre .1994,p,18) ,dont modes de décision et l’information ,qualité de la relation à l’employeur ,Ex de critères ; modes de décision,

participation, transparence information accompagnement du changement, dialogue sociale et qualité des IRP, reconnaissance équité ; confiance, respect, écoute, proximité ... (F,spinoza 2014 p4)

3-6-4. Relation au temps

selon (karasek 1979 ,gollac 2013)

Les aspects temporels du travail qui influencent son déroulement et l'expériencemême de celui-ci dont : la rapidité, régularités

Ex de critères : temps suffisant, urgence : interruptions , cadence (F ,spinoso , 2014, p4)

3-6-5. Relations sociales

selon ; (Kar sek et Theorell 1990 , sommer et al 2008)

L'ensemble des relations humaines ente les collaborateurs, dont entraide , intégration sociale convivialité ,Ex de critère : entraide, coopération , isolement , présence de soutiens , la cohésion , mixité , équité , respect mutuel , convivialité , présence de proches exigence émotionnelle (F,spinoza ,2014 ,p5)

3-6-6. Management

L'ensemble des rôles respectifs d'un ou des responsable(s) hiérarchique(s) (le(s) manager(s)) et de ses/leurs subordonnés, ainsi que les relations entre eux.

Compétences du management Qualité de la relation a management

Ex. de critères : modes de décision, participation, transparence, information, accompagnement du changement, dialogue social et qualité des IRP ; reconnaissance, équité, confiance, respect, écoute, proximité, etc.(F,spinoza, 2014 , p5)

3-6-7. Modes d'organisation de travail

selon (staw,1986, gollac,2013)

Les processus (de réalisation) du travail ainsi que les pratique organisationnelles affectant l'architecture de celui-ci (inspiré de sauter et al,2002) dont organisation temporelle ,processus de travail, objectifs et consignes, Ex de critères : planning de travail , organisation de travail organisation des équipes, proximité RH, clarté des objectifs ,nouvelles technologies, de l'information de communication (F,spinoza,.2014.p6)

3-6-8. Relations à la vie privée

selon. (Nelson et simmons,2003)

Prise en compte globale par l'employeur du salariés et attention portée à la situation personnelle et la vie privée de celui-ci dont équilibres horaires , disponibilités ,prise en compte de la situation personnelle , Ex de critères : prise en compte de la vie privé ,conciliation vie privée-vie professionnelle , flexibilité horaire ,charge de travail , prise en compte de la situation personnelle , des spécifiés culturelles ,identification a la fonction (F.spinoza .2014 p .6)

3-6-9. Nature de travail

Selon ; (csikszentmilays 1975)

Nature même de l'activité réalisée dont le travail en lui-même ,relations avec les clients / bénéficiaires, marge de manœuvre dans le travail ,Ex de critères :intérêt, utilité ,absorption , impact relation client ,autonomie , adaptations aux compétences(F.,spinoza,.2014. p7)

3-6-10. Rémunération et avantages

selon ;(hellgre et al ,1999 ; kasl,1991,siegrist,1996)

La gratification monétaire du salarié et les divers avantages qui lui sont proposés dont structuration de la rémunération, adéquation de la rémunération

Ex de critères : rémunération fixe , variables ,avantages en nature , services divers ;évolutions , adaptation, caractère juste (**F.spinoza. 2014 , p7**)

3-6-11. Formations et perspectives

D'près ;(Lachmann,2010)

L'expérience et le savoir acquis durant le travail proprement dit mais également par les formations ainsi que les opportunités dévolution offertes par l'employeur dont mise en capacités pour le travail , développement individuel , perceptive dévolution, Ex de critères : qualités des formations , accessibilité, développement de compétences ,augmentation de l'employabilité , perspective de l'évolution(F,spinoza .2014 .p8)

3-6- 12.Sécurité de l'emploi

selon ;(greenhalgh et al,1984 ; hellgren et al,1999)

Pendant positif de l'insécurité, c'est-à-dire l'appréciation qu'il existe des éléments d'incertitude dans son environnement de travail immédiat, (hellgren,1999,p,181)

Dont : organisation, métier et poste, emploi, Ex de critères : perception de l'avenir de l'organisation, du métier, du poste ; conservation de l'emploi , perception de son avenir ,sécurité contractuelle (F,spinoza.2014 .p8)

3-7 les théories de bien être au travail

selon (J.heutte.2014 p .53)

Les principales théories auxquelles font appel les cliniciens et les chercheurs qui travaillent dans le domaine du bien-être psychologique peuvent être classées sous plusieurs schèmes (Bouffard, 1997, p. 7) : la classification la plus fréquemment utilisée est celle qui distingue les théories dites « ascendantes » (Bottom-up) de celles dites « descendantes » (Top-down) (Brief & al., 1993 ; Diener, 1984 ; Feist & al., 1995)

3-7-1 Les théories ascendantes stipulent que le bonheur provient simplement du bien-être éprouvé dans les différents domaines de la vie ou des affects positifs associés aux événements de la vie. Le bonheur global est la somme des « petits bonheurs » (Cohen & al., 1988 ; Diener & al., 1991 ainsi que la méta-analyse de Okun & al., 1990).

3-7-2 Les théories descendantes présument que les gens ont une prédisposition à interpréter les expériences ou événements d'une façon positive ou négative. Il y aurait des caractéristiques stables de la personnalité qui coloreraient l'évaluation de la satisfaction dans les différents domaines. Ainsi, par exemple, ce ne serait pas la satisfaction au travail qui contribuerait au bonheur global, mais le bonheur global qui rendrait l'individu heureux dans son travail.

McCrae et Costa (1991) ont identifié cinq caractéristiques stables (The Big Five) qui contribueraient au bonheur :

- l'extraversion ;
- le névrotisme ;
- l'ouverture à l'expérience ;
- le fait d'être chaleureux ou agréable (*agreeableness*) ;
- le fait d'être compétent ou consciencieux (*conscientiousness*).

Seligman (1991), pour sa part, a mis en évidence l'importance de l'optimisme. À cette approche se rattache la conception des « dispositions tempéramentales » (Buss et Ploming, 1984) ainsi que celle de Lykken et Tellegen (1996) voulant que les variations individuelles en ce domaine s'expliquent par le jeu de la « grande loterie génétique » : on ne serait plus très loin du gène du bonheur ! (Bouffard, 1997, p. 8). Bien que « sur la base

des résultats d'une étude longitudinale en quatre vagues et à l'aide de l'analyse structurale, Feist et al. (1995) ont conclu que les deux modèles (ascendant et descendant) convenaient aussi bien l'un que l'autre aux données recueillies » (Bouffard, 1997, p.9) dans la suite de son article, Bouffard relève que plusieurs théories ne sont pas incluses par la simple distinction entre les deux modèles (ascendant et descendant)

3-7-3- La théorie de l'adaptation, inspirée de l'ouvrage classique de Helson (1964), mise en avant par Brickman et al. (1978).

Cette théorie suppose que les gens s'adaptent aux événements (heureux ou malheureux) de sorte que ceux-ci ont un impact de courte durée sur le bonheur (Finkenauer et Baumeister, 1997). Le modèle d'équilibre dynamique de Headey et Wearing (1989) constitue une autre version de cette approche dite adaptative.

3-7-4- Les théories des standards impliquent une évaluation ou une comparaison entre un état de chose actuel et un standard donné.

Ce standard peut être :

- autrui : c'est alors la comparaison sociale qui détermine le niveau de bonheur (Easterlin, 1995) ;
- un niveau d'aspiration : la différence entre but visé et but atteint détermine le niveau de bonheur (Campbell & al., 1976 ; Carp & Carp, 1984) ainsi que Michalos (1985) avec sa théorie des « discrédances multiples » ;
- l'expérience de l'individu : la façon d'interpréter tel événement par rapport au contexte créé par l'ensemble des expériences de l'individu détermine le niveau de bonheur (théorie contextuelle de Parnicki (1995)).

3-7-5- La théorie des buts est très proche des conceptions précédentes et souvent incluse parmi elles.

Elle prend racine dans les anciennes théories des besoins (Maslow, 1954 ; Murray, 1938) et propose que l'individu sera heureux s'il peut satisfaire ses besoins et réaliser ses buts (ceux-ci pouvant être établis à partir des besoins, des valeurs ou des normes sociales). Les versions de cette approche sont nombreuses, mais on admet généralement que le bonheur dépend de l'intégration harmonieuse des buts, de leur réalisation ou du progrès vers cette réalisation (Diener & Larsen, 1993 ; Emmons, 1997 ; Little, 1989 ; Nuttin, 1980). En annexe à cette approche, nous retrouvons la théorie des ressources (personnelles, sociales et environnementales). En effet, les ressources peuvent contribuer

directement au bonheur (Veenhoven, 1997, 2007), favoriser la réalisation des buts personnels et contribuer à un bon ajustement avec le milieu (*person-environment fit*, Lawton, 1983).

Bouffard(1997,p10) termine son tour d'horizon par la famille des théories cognitive , elles mettent en évidence l'influence

- des inférences causales sur les émotions en général, l'estime de soi en particulier et sur le bien-être psychologique (Weiner, 1992)
- de l'évaluation cognitive des difficultés en vue de les affronter efficacement et de favoriser ainsi le bien-être (Lazarus, 1991)
- de l'évaluation cognitive de ses performances et de ses compétences, ce qui procure un sentiment d'efficacité personnelle et de bien-être psychologique (Bandura, 1993) ;
- des processus cognitifs divers qui médiatisent l'effet des événements sur le bien-être psychologique (Ryff et Essex, 1992)
- des représentations ou projections de soi dans le futur (Markus et Ruvolo, 1989), projections dont la réalisation procure du bonheur (comme nous l'avons mentionné à propos des buts).

Preuve s'il en était nécessaire de l'intérêt scientifique concernant l'étude du bien-être psychologique, la quantité foisonnante d'outils de mesure. Dès 1997, Bouffard et Lapierre, recensent notamment 9 échelles :

- **L'Indice de satisfaction de vivre** : *Life Satisfaction Index-A* de Neugarten et al. en 1961 (Version française, Kop, 1993) ;
- **L'Échelle du moral** : *Philadelphia Geriatric Center Morale Scale* de Lawton en 1975 (Version française, Allard & al., 1991) ;
- **L'Échelle de bien-être général** : *General Well-Being Schedule* de Dupuy, en 1973, puis Fazio en 1977 (Version française, Bravo & al., 1996) ;
- **L'échelle du bonheur de l'Université Memorial** : *Memorial University of Newfoundland Scale Happiness* de Kozma & Stones en 1980 (Version française, Gold, 1992) ;
- **L'Échelle de satisfaction de vivre à l'intention des personnes âgées** : *Life Satisfaction in the Elderly Scale* de Salamon et Conte, en 1982 et 1991 (Version française, Rousseau & Dubé, 1991) ;

- **L'Échelle de perception de son bien-être** : *Perceived Well-Being Scale* de Reker et Wong en 1984 (Version française, Vézina, 1997, cité par Bouffard & Lapierre, 1997) ;
- **L'indice du bonheur** : *Index of Happiness* de Fordyce (1988)
- **Les échelles d'affect positif et d'affect négatif** de Watson et al. en 1988 (Version française, Bouffard, Bastin & Lapierre, 1997) ;
- **Les échelles du bien-être psychologique** : *The Scales of Psychological Well-Being* de Ryff et Essex, en 1992 (Version française, Lapierre & Desrochers, 1997).

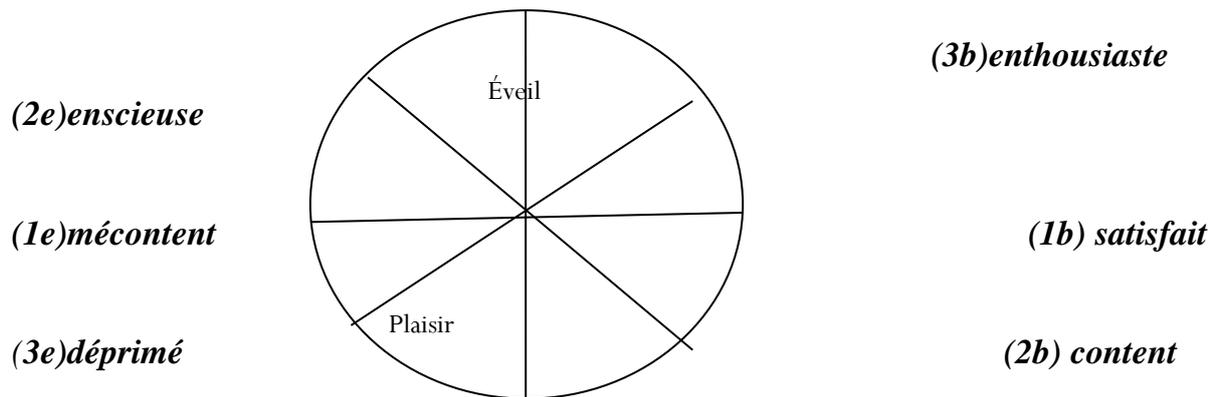
3-8- Les modèles du bien-être au travail

Cotton et Hart (2003) ont travaillé sur un modèle heuristique. Ils considèrent que le bien-être au travail est un amalgame de moral, de détresse et de satisfaction au travail. A l'analyse, il apparaît donc que, contrairement à ce qui est affirmé, leurs travaux sont moins centrés sur le bien-être au travail que sur la santé psychologique au travail. Ils incluent en conséquence à la fois du bien-être et du mal-être. Dans ce contexte, ces deux notions (bien-être et mal-être) sont liées et ne peuvent pas être exploitées indépendamment l'une de l'autre dans d'autres recherches.

3-8-1 Warr (1990) propose quant à lui un modèle de bien-être au travail organisé autour de trois axes : heureux-mécontent, contenté-inquiet, enthousiaste-déprimé.

Ce modèle est conçu pour s'appliquer aussi bien au bien-être en général qu'au bien-être au travail. La forme elliptique de ce modèle signifie que l'axe heureux-mécontent correspond à celui d'un plaisir plus important que celui des deux autres axes. De plus, en fonction de l'étude réalisée, la position des axes 2 et 3 peut varier pour être plus ou moins proche de l'axe 1. A partir de cette représentation, Warr a créé un outil de mesure composé de 18 items qui correspondent à des adjectifs du type : tendu, inquiet, calme, enthousiaste... Pour chacun de ces adjectifs, la question suivante est posée : « au cours des dernières semaines, combien de fois vous êtes-vous senti... ». Ces échelles de Likert proposent aux personnes six degrés de 1 (jamais) à 6 (très souvent). Ce modèle est représenté par la figure .

Figure 05: Les axes principaux de la mesure du bien-être



Source: Warr, P. (1990). *The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210 12

Dans la continuité des travaux de Warr (1990), Daniels (2000) reprend les axes 2 et 3 et en ajoute trois nouveaux pour obtenir finalement les cinq couples suivants : anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur, colère-placidité. L'outil de mesure du bien-être qui en découle est identique à celui de Warr hormis le nombre d'adjectifs qui passe à 18 à 30. Ce modèle complète les travaux Warr (1990). Il intègre donc lui aussi des composantes positives et négatives et se rapprochent une nouvelle fois, du concept de santé psychologique au travail plutôt que de celui de bien-être au travail

3-8-2-Danna et Griffin (1999) décrivent quant à eux le bien-être au travail comme un construit incluant à la fois des symptômes médicaux physiques et psychologiques, des expériences de vie générales et des expériences liées au travail. Le bien-être au travail est dans cette perspective composé principalement de la santé et de la satisfaction. Leurs travaux s'inscrivent donc dans le prolongement de ceux de Diener même s'il semble acquis que la satisfaction et le bien-être constituent deux concepts distincts qui ne devraient pas être imbriqués l'un dans l'autre. développements théoriques précédents). Cette approche répond à la même logique que celle de Cotton et Hart. Il décrit la qualité de vie plutôt que le bien-être. De plus, le fait d'inclure dans le modèle des expériences de la vie générale l'éloigne du bien-être au travail.

Ces quatre modèles possèdent ainsi tous des composantes positives et négatives. Ils se rapportent donc plus à la santé psychologique au travail à la fois composée du bien-être et

du mal-être. Une des voies de recherche possible pourrait consister en une suppression de la dimension négative de ces modèles pour n'en conserver que la dimension positive. Cette option permettrait de se rapprocher d'un modèle de bien-être proche de celui de Ryff. Elle s'avérerait en contrepartie très dangereuse car elle supposerait des modifications très importantes dénaturant fortement les modèles d'origines et compromettant les bases théoriques sur lesquelles ils reposent.

3-8-3-Hormis ces 4 modèles, force est de constater que l'immense majorité des travaux consacré au bien-être au travail se sont contentés d'une mesure de la satisfaction au travail (Kiziah, 2003).

Ils ne sauraient donc constituer une base théorique valide pour développer un modèle du bien-être au travail.

Quelques auteurs ressortent toutefois de cet ensemble. Ils se distinguent par leur application d'une ou plusieurs dimensions du bien-être général au cadre particulier du travail. Des outils de mesure générique sont ainsi appliqués à un cadre spécifique. Du fait de cette originalité, le *Positive and Negative affect Schedule* de Wright et Bonett (1997), le *Scale of psychological well-being* de Ryff (1989) ou l'*Index of psychological well-being* de Berkman (1971a) ont fait l'objet d'utilisation intensive dans la littérature académique même si ce changement de niveau d'analyse sans précaution peut sembler hasardeux.

La revue de la littérature fait enfin apparaître une dernière catégorie d'instruments de mesure qui mélangent plusieurs types d'échelles de mesure dans le but d'approcher le bien-être au travail. Ainsi, Mac Gregor et Little (1998) proposent d'utiliser conjointement le *Perceived stress scale* de Cohen (1983) et le *Positif affect scale* de Bradburn (1969). Wright et Bonett (2007) ou bien encore Avey (2010) recourent à cette méthode. Il pourrait être assez tentant d'utiliser de tels instruments. Cependant, les résultats sont sujets à caution dans la mesure où ce type d'étude du bien-être au travail ne repose malheureusement sur aucune des bases théoriques. Il semble à ce titre très dangereux d'utiliser des mesures de concepts différents de celui que l'on souhaite étudier et de chercher à amalgamer les résultats obtenus en un concept unique.

Au delà des travaux portant plus sur la santé psychologique que sur le bien être et ceux utilisant des mesures génériques dans un contexte spécifique, deux conceptions

seulement se rapportent réellement au bien être au travail .il s'agit des travaux de robert(2007) et de dagenais-Desmaris et al (2010)

3-8-4 Le modèle de Robert

Le premier modèle recensé dans la littérature est celui de Robert (2007). Il s'articule autour d'une conception du bien-être au travail inédite puisqu'il permet de faire la distinction entre le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur ou salarié au travail. Le bien-être de la personne se réfère à l'hygiène, la sécurité, l'embellissement des lieux. Il se rattache ainsi aux aspects environnementaux auxquels le salarié peut être confronté dans son entreprise. Le bien-être du salarié fait quant à lui référence au fait d'avoir les moyens et les conditions adéquates pour faire correctement son travail, comme ne pas être empêché de réaliser ses tâches et disposer d'objectifs en accord avec ses propres principes. Ces aspects du bien-être auraient tendance à se rattacher au domaine de l'organisation et du management dans l'entreprise.

Sur ces bases, les tentatives d'amélioration du bien-être de la personne au travail auront un impact plus faible si le bien-être du salarié au travail est ignoré. Il est donc nécessaire de se préoccuper de ces deux aspects en même temps pour obtenir une efficacité optimale.

De plus, ce modèle présente l'avantage de se reposer sur des facteurs concrets comme la mise à disposition d'un matériel performant ou de locaux agréables. Il est donc beaucoup plus opérationnel que les modèles cités précédemment. Il permet notamment de mieux isoler les paramètres les plus pertinents pour améliorer le bien-être au travail. Il est donc davantage tourné vers l'action. Il s'agit là du seul modèle recensé réalisé par un chercheur issu des sciences de gestion parmi tous ceux recensés.

Bien que ces travaux soient originaux et praxéologique, la prudence reste de mise quant à leur utilisation. En effet, ce modèle reste une proposition théorique sans réelle validation empirique. Il peut donc être considéré comme une source d'inspiration mais pas encore comme une base suffisamment solide ;

3-8-5 Le modèle de Dagenais-Desmarais

Le deuxième modèle spécifiquement dédié au bien-être au travail est celui de Dagenais-Desmarais (2006). Une de ses particularités réside dans la méthodologie utilisée pour sa construction. En effet, contrairement aux modèles précédents construits de manière déductive, celui de Dagenais-Desmarais repose d'abord sur un raisonnement inductif. Ce

choix est justifié par le fait que le cadre théorique du bien-être au travail est encore très mal défini comme nous l'avons vu précédemment. Ce raisonnement inductif a permis d'obtenir six composantes du bien-être au travail :

- **La dimension individuelle-projective** qui correspond à l'actualisation de soi ou au sentiment d'efficacité personnel.
- **La dimension individuelle-interjective** qui correspond à la satisfaction ressentie lors de l'accomplissement de ses tâches
- **La dimension relationnelle-projective** qui s'apparente au fait d'avoir des relations épanouissantes avec ses collègues.
- **La dimension relationnelle-interjective** qui correspond au fait de se sentir considéré par ses collègues
- **La dimension organisationnelle-projective** qui correspond au sentiment d'engagement du salarié dans l'entreprise
- **La dimension organisationnelle-interjective** qui décrit l'adéquation de la personne à l'organisation.

Chacune de ces six composantes semble dédiée à une portion spécifique du bien-être au travail. Ensemble, elles permettent de reprendre les grands thèmes proposés par d'autres auteurs. Les approches hédonique et eudémonique sont ainsi bien représentées puisque ce modèle inclut des dimensions comme l'actualisation de soi ou encore les relations épanouissantes. Ce découpage en six dimensions du bien-être au travail n'est pas sans rappeler les travaux de Ryff (1989) également conceptualisé le bien-être général en six dimensions : l'acceptation de soi, les relations positives avec les autres, l'autonomie, le contrôle de son environnement, les buts dans la vie et la croissance personnelle.

Suite à ces travaux dédiés à la modélisation du concept de bien-être au travail, Dagenais-Desmarais a également mis au point un outil de mesure : l'Index of Psychological Well-Being at Work. Cette échelle de mesure est composée de 5 dimensions : l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement au travail, le sentiment de compétence au travail, la reconnaissance perçue au travail et la volonté d'engagement au travail. Chacune de ces cinq dimensions est composée de cinq items soit un total de 25 items. Tous les énoncés sont formulés de façon positive, ce qui correspond bien à la définition du bien-être retenue dans notre travail. De plus, tous les

énoncés figurant dans le questionnaire commencent par le pronom personnel « je », ce qui permet d'obtenir le jugement personnel du répondant. Le score de bien-être au travail obtenu à l'aide de ce questionnaire est calculé en faisant la moyenne des cotes de l'ensemble des items ou bien en faisant la moyenne des cotes pour chaque dimension pour une analyse plus précise. Les bons résultats obtenus par cette étude permettent de renforcer l'hypothèse selon laquelle le bien-être au travail serait un construit à part entière et qu'il nécessite l'utilisation d'outils de mesure spécifiques.

Ainsi, le modèle de recherche et l'outil de mesure mis au point par Dagenais-Desmarais semble constituer une piste de recherche particulièrement prometteuse pour étendre les connaissances sur le concept de bien-être au travail. Cependant, tous ces résultats ayant été obtenus sur le territoire Nord-Américain, il semblerait judicieux de mener une étude similaire et de confronter les résultats avant d'en tirer des conclusions. En effet, l'éventuelle sensibilité au contexte culturel du bien-être au travail pourrait avoir un impact sur sa constitution. Les travaux consistant à développer des outils permettant de mesurer le bien-être général appliqué à la sphère du travail peuvent finalement presque tous être remis en question (J, Creusier ,2005 p11 ,14)

3-9 Liste des propositions

En vous donne ci-dessous une liste e proposition de l'amélioration de bien être au travail chez les salariés

1. Créez un environnement de travail correspondant aux besoins de vos employés

Vos employés sont des personnes individuelles, et pas un ensemble de personnes. Avoir des équipements professionnels adaptés et de qualité est un point essentiel à aborder. Les bureaux se doivent d'être agréables, les lumières, les bureaux, les sièges, la décoration, la totalité de l'environnement de travail physique se doit d'être considéré. Avoir des oeuvres d'art dans vos locaux peut également permettre d'avoir un espace personnalisé et agréable à l'oeil et d'impliquer votre entreprise dans le milieu de la culture.

2. Accordez des pauses à vos employés

Prendre des pauses est important pour la productivité, un être humain ne peut pas travailler des heures d'affilées en restant totalement efficace tout du long. Avoir des coupures dans le travail permet aussi de se sociabiliser, que ce soit autour d'une cigarette

ou d'un café et permet ainsi à vos équipes de mieux se connaître et ainsi renforcer l'esprit d'équipe. 70% des employés estiment qu'une pause café améliore leur motivation.

3. Installez un espace de détente

Les grandes entreprises ont toujours des espaces de détente, en tant que PME beaucoup de dirigeants pensent que ce n'est pas forcément une nécessité, mais ils se trompent ! Avoir un espace réservé aux pauses et à la détente prouve à vos employés que vous vous souciez de leur bien-être, ils seront aussi plus enclins à partager des moments avec leurs collègues et à ainsi tisser du lien social. Equipez votre espace de détente au mieux, machines à café, fontaines à eau, canapés, etc.

4. Améliorer l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance à l'entreprise pour favoriser le bien-être

Nous avons déjà parlé de l'esprit d'équipe dans les étapes précédentes, en effet, celui-ci est important puisque vos employés ne travaillent pas seuls. Installer un esprit de bon entente, de soutien et d'écoute va permettre d'améliorer le bien-être puisque les liens sociaux sont une partie importante de la vie de chacun de vos employés. Avoir des équipes qui s'entendent bien va permettre d'améliorer le travail en équipe, qui est indispensable dans chaque société.

Le sentiment d'appartenance à une entreprise est également un point à considérer puisque votre employé passe en moyenne 30% de son temps éveillé à être dans vos locaux, un employé qui se sent faire partie d'un projet, d'un but et qui se sent concerné par la réussite de son entreprise, sera évidemment un employé plus efficace. Pour cela, n'hésitez pas à faire du Team Building (point qui sera étudié à la 8ème étape) à développer les services de votre Comité d'Entreprise, et à considérer vos employés.

5. Les encouragements et la reconnaissance

Tout individu a besoin de reconnaissance, que ce soit personnellement ou professionnellement. Vos employés doivent sentir qu'ils existent, qu'ils sont précieux, et que leur travail est apprécié. Remercier vos employés est la première chose à faire, vous pouvez également partager les réussites de votre entreprise pour leur prouver que leur travail permet d'accomplir de belles choses. Donnez-leur de plus en plus de

responsabilité, faites les évoluer dans l'entreprise que ce soit en termes de salaire ou en termes de fonction.

6. Une meilleure communication

Dans les organisations, la plupart du temps, les ordres viennent d'en haut et l'exécution vient d'en bas. Une communication unilatérale telle que celle-ci met des barrières entre les différents échelons et peut entraîner de la frustration. Tenez compte des idées de vos employés, écoutez-les, valorisez-les. Installez une communication plus bilatérale pour favoriser la confiance et l'écoute. Avoir une newsletter interne à l'entreprise permet également d'informer vos employés sur toute la vie de l'entreprise, ou encore un journal d'entreprise.

7. Créez des valeurs fortes à l'entreprise auxquelles vos employés peuvent s'identifier

Avoir des valeurs internes à votre entreprise permet de renforcer son identité et de rassembler vos employés autour de celles-ci. La qualité, l'innovation, la proximité, la tradition, l'intégrité, sont de bons exemples de valeurs que vous pouvez appliquer.

8. Améliorer votre Team Building

Le Team Building permet de souder les liens sociaux de vos employés, de créer un véritable esprit d'équipe. Partager des moments agréables avec des collègues permet d'être capable de travailler plus harmonieusement avec eux. Cela va également renforcer le sentiment d'appartenance, le bien-être en général et les relations interpersonnelles. Il y a beaucoup d'options que vous pouvez envisager pour le Team Building, comme des activités sportives, des ateliers créatifs, des voyages d'entreprise, des Escape Games, des visites de lieux insolites, etc. Si vous êtes en manque de budget, il y a aussi des activités que vous pouvez mettre en place gratuitement comme des pique-nique, des déjeuners ou chacun ramène une spécialité et où tout est partagé, un match de foot dans une structure publique en extérieur etc.

9. Ne faites pas trop travailler vos employés

Un employé sur deux dit travailler plus de 9 heures par jour. Cependant plus la durée du travail est élevée, moins votre employé sera efficace. Il aura également l'impression que sa vie professionnelle empiète sur sa vie privée. On pense souvent à la quantité, mais mieux vaut privilégier la qualité. Pensez aussi à toujours rémunérer les heures supplémentaires, pour que le travail de vos employés soit toujours récompensé.

10. Prenez des leçons du système Sociométrique

Des chercheurs du MIT ont travaillé sur ce système qui utilise des badges d'identification sensorielle et des outils analytiques et va permettre de récupérer des données comportementales sur les employés et ainsi identifier ce qui les rend plus ou moins productifs. Cette technique permet de mesurer le degré d'engagement et d'acceptation. Sociomatrice a démontré que l'augmentation de la productivité ne fait pas nécessairement augmenter le chiffre d'affaires. Lorsque les chercheurs ont mesuré une hausse de 15 à 20% de productivité, il en est résulté une diminution de chiffre d'affaires de 4 à 12%.

Sociométrique a également démontré que lorsque les employés sont nombreux lors de leurs pauses déjeuner, ils sont plus productifs et moins stressés.(www.WIMI. améliorer le bien être au travail consulté 01.06.2021 à 14h :21mnt)

Résumé

Le bien-être est lié à différents facteurs : la santé, la réussite sociale ou économique, le plaisir, la réalisation de soi, l'harmonie avec soi-même et avec les autres. Selon le dictionnaire Larousse, le bien-être correspond à « un état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit ». L'acceptation du bien-être peut ainsi renvoyer à divers domaines tels que le mode de vie, l'école, le travail, la santé, l'économie ou encore la société ce dernier a plusieurs démontions et théories que en a montrer dans notre chapitre ainsi que dans ce dernier en a démontrer les composantes de BET et des défirant aspect de bien être au travail sont impact ses modèles pour ce le en constate que la satisfaction au travail elle est important soit pour le salariée soit pour l'entreprise

Partie pratique

*Chapitre IV présentation de
l'organisme d'accueil et
méthodologie de terrain*

- Preamble*
- présentation de l'organisme
d'accueil*
- Méthodologie de terrain*
- la méthode utilisée*
- pré-enquête*
- les techniques utilisées*
- population de la recherche*
- échantillon et techniques
d'échantillonna.*
- difficulté rencontré*

Résumé

Préambule

Dans ce chapitre on va présenter l'organisme d'accueil (sarl toudja) puis les étapes de notre recherche sur le terrain (la méthodologie de terrain) et en fin la description des techniques utilisés dans notre étude

4-présentation de l'organisme d'accueil

4-1 Historique du Groupe Toudja :

En 1936, Mr GadoucheBoualem créa une entreprise de boissons gazeuses à Béjaïa, dénommée limonadière GadoucheBoualem (GB), spécialisée dans la production de boissons gazeuses en été et de confiseries en hiver, qui deviendra par la suite **Sarl SPC GB** (Société de **P**roduction de **C**onfiserie **G**adouche**B**oualem).

Héritière d'une longue tradition d'industrie dont la célébrité dépasse les frontières de la vallée de la Soummam depuis plus de 80 ans.

Séparés par 25 kilomètres de roches et de terres en pente, Toudja et Béjaïa sont liées par l'eau depuis la nuit des temps.

La source l'Aïneur d'Aghbalou, plus connue sous le nom de source de Toudja, a été captée par le romain en l'an 152 et a de tout temps été utilisée en partie pour alimenter la grosse Béjaïa, affalée plus bas sur son port.

Les Romains déjà connaissaient cette eau légère, riche en minéraux et oligo-éléments, et avaient repéré cette source à haut débit, qui débite encore près de 4000 litres/minute. «2000 ans que ça dure», à cette effet, l'entreprise familiale prise en main par les héritiers GadoucheBoualeminaugure, en 1992, une usine moderne de production et d'embouteillage des eaux minérales naturelles et gazéifiées à Toudja, dénommée Société des eaux de Toudja (Sarl SET) et c'est de là que né le label « Toudja ».

4-2 Présentation de l'entreprise Sarl SET :

Situé exactement au village Larbaa de la commune de Toudja, la Sarl SET est une Société Responsabilité Limitée (SARL) composée de 75 salariés, elle est

spécialisée dans la production d'eau minérale et boissons non alcoolisées, titulaire du label « eau minérales naturelle » depuis 1998 par le ministère des ressources en eaux, avec une capacité de production actuel de 8 000 (huit mille) Bouteilles/heures, cette capacité est appelée à être augmentée au fil du temps avec l'agrandissement des espaces de stockage.

4-3 La Sarl SET est composée des directions et services suivante :

-Direction commerciale composé de directeur commerciale et de 5 chef de zone : (Centre,(Centrest),(Centre ouste),(sud) ,(sud Este) ,(sud ouste)).

Le centre a plusieurs superviseurs (nombre de superviseur dépend de nombre de cliente qui sont installés à la zone de chef)

-Direction des finances et comptabilité : elle est composée de 2 services :

-Service de comptabilité est celui qui gère les activités financière

-Service des finances : c'est l'intermédiaire entre les organismes publique et les banques

-Service HSE : c'est celui qui s'occupe de tous qui en relation avec la sécurité de l'entreprise il est nommé par hygiène et sécurité entreprise.

-Contrôle de qualité : c'est le secteur qui responsable sur le contrôle des produits et sur la qualité de produit pour que ce dernier réponde à la norme de qualité exigée par l'État et par le consommateur

-Service de production : composé de 2 ateliers : Eau minérale, jus

-Et en dernier le service de la direction des ressources humaine : c'est celui qui s'occupe de tous les personnes (salariés) dans l'entreprise autrement dit c'est la base de chaque entreprise cette dernière elle gère et pilote tous les secteurs que on a cité déjà en générale le capitale humaine alors quand on parle de SH on parle de recrutement, rémunération, gestion des carrières, gestion des stages, aussi congé, en générale gestion de personne

Note :

Cette unité elle est assez petite car elle s'occupe uniquement de la production d'eau et la grande unité (la base au la direction générale) elle ce situ a Bejaïa ville

4-4 la méthodologie de terrain:

4-4-1-La méthode utilisée :

Dans notre mémoire en a opté a la méthode quantitative car La recherche quantitative est un moyen structuré de recueillir et d'analyser des données provenant de différentes sources.

On a choisis la méthode quantitative (descriptive et corrélationnelle, on la trouver la plus adéquate a notre terrain d'investigation et d'avoir plus d'information sur notre thème de recherche cette dernier « c'est l'ensemble de procédure qui d'abord visent a mesure le phénomène a l'étude ,les mesures peuvent être ordinal du genre (plus grande ou plus petit que) ou plus numérique avec l'usage de calcule, la plupart des recherches en science humaines utilisent la mesure ,il est ainsi quand on a fait usage d'indice ,de taux de moyen ,ou plus généralement d'outil que fournit la statistique ». (Angers,1996 P6) .

4-4-2-La pré-enquête :

Pour pouvoir effectuer notre travail de recherche, on a procédé d'abord par une pré-enquête, dont le but de découvrir et de préciser notre problématique et les hypothèses, Préciser notre objet d'étude. Découvrir le terrain d'enquête, Établir notre questionnaire, ainsi que pour choisir la méthode et la technique les plus adéquates a notre recherche, notre pré-enquête a déroulé à toudja (l'entreprise d'accueil) de 01/05/2021 au 30/05/2021 en à fait un entretien avec 8 personne dans des différents service (voire l'annexe)

4-4-3-la technique utilisés

A- La technique de recueil des donnes :

Les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité. Les techniques constituent l'ensemble des procédés et

instruments, d'investigations utilisés méthodiquement. Une technique est donc un moyen d'investigation de la réalité qui se fait de façon directe ou indirecte

1-l'échelle :

Une échelle est une technique de collecte de données quantifiables qui se présente sous la forme d'une série de questions posées dans un ordre bien précis.

L'échelle est un outil régulièrement utilisé en sciences sociales (sociologie, psychologie, marketing). Il permet aussi de recueillir un grand nombre de témoignages ou d'avis.

Les informations obtenues peuvent être analysées à travers un tableau statistique ou un graphique.

L'échelle a pour fonction principale de donner à l'enquête une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisables les informations et hypothèses préalablement constituées". (Combessie, 2007).

Notre échelle, sera destinée aux employés de la SARL TOUDJA Occupant les postes : cadres, maîtrise et agents d'exécution.

2- Présentation du l'échelle

- Première partie du questionnaire relative aux données personnelles elle contient (05) questions. Le genre, catégorie d'âge, catégorie professionnelle, niveaux d'instruction, années d'expérience.

- Deuxième Partie question relative a la frustration des besoins fondamentaux des salaries. Cette partie contient 14 questions divisé sur 3 item de 1 à 5 compétence 6 à 10 autonomie de 1 à 14 affiliation.

-Troisième partie se sont des questions relatives ou bien être au travail qui contient 09 questions.

Pour le monde de repense, nous avons adopté l'échelle de likert qui en ordre de gauche à droite en commençant pat tout à fait en désaccord jusqu'à tout a fait d'accord , pour la cotation des réponse : les sujet qui répondent avec :

- Tout à fait en désaccord auront une note 01
- En désaccord auront une note 02
- Hésitant auront une note 03
- D'accord auront une note 04
- Tout à fait d'accord auront une note 05

Dans le cas des questions négatives les réponses seront notées inversement aux réponses positives :

Tableau N°03 : présentation des notes attribuées les réponses des enquêtes :

Réponse	Note attribuée en cas de question positive	Note attribuée en ca de question négative
Tout à fait en désaccord	01	05
En désaccord	02	04
Hésitant	03	03
D'accord	04	02
Tout à fait d'accord	05	01

4-4-4- L'entretien

L'entretien de recherche est une technique de collecte de données informatives. Cette méthode permet de récolter et d'analyser plusieurs éléments : l'avis, l'attitude, les sentiments, les représentations de la personne interrogée, À l'inverse du questionnaire, l'entretien de recherche établit une relation particulière entre le chercheur et l'individu interrogé. Il sert à vérifier des hypothèses et à en faire émerger de nouvelles. (G, CLAUD, 25 octobre, 2019)

4-4-5- Les techniques d'analyse des données :

Parmi les technique utilisée pour l'analyse des données : Le logicielle statistique spss.

-Et Pour obtenir des bons résultats de la régression en utilisent les indices suivant :

1-La régression : est un ensemble de méthodes statistiques très utilisées pour analyser la relation d'une variable par rapport à une ou plusieurs autres.

2-le Bêta : Les statisticiens utilisent la lettre grecque B (bêta) pour indiquer la probabilité de ne pas rejeter l'hypothèse testée lorsque cette hypothèse est fausse et qu'une hypothèse alternative spécifique est vraie. Pour un test donné, la valeur de B est déterminée par la valeur précédemment sélectionnée de (α), certaines caractéristiques de la statistique en cours de calcul (notamment la taille de l'échantillon) et l'hypothèse alternative spécifique retenue. La bêta est directement liée à la puissance d'un test. Le pouvoir a trait à la probabilité qu'un test distingue un effet réel de celui auquel on pourrait s'attendre par hasard.

3-l'écart-type : (aussi orthographié **écart-type**) est une mesure de la dispersion des valeurs d'un échantillon statistique ou d'une distribution de probabilité. Il est défini comme la racine carrée de la variance ou, de manière équivalente, comme la moyenne quadratique des écarts par rapport à la moyenne. Il se note en général avec la lettre grecque σ (« sigma »), d'après l'appellation standard déviation en Anglais. Il est homogène à la variable mesurée.

4-R deux : la corrélation multiple au carré appelée aussi le **coefficient de détermination**, noté R^2 , est une mesure de la qualité de la prédiction d'une régression linéaire. Il est défini par : le nombre de mesures, la valeur de la mesure n_{oi} , la valeur prédite correspondante et la moyenne des mesures.

5-R : le coefficient de corrélation multiple : En probabilités et en **statistique**, la corrélation entre plusieurs variables aléatoires ou **statistiques** est une notion de liaison qui contredit leur indépendance. Pour cela, on calcule un coefficient de corrélation linéaire, quotient de leur covariance par le produit de leurs écarts types.

6-ANOVA : En **statistique**, l'analyse de la variance (terme souvent abrégé par le terme anglais **ANOVA** (analysis of variance)) est un modèle **statistique** utilisé pour comparer les moyennes d'échantillons. est une technique statistique permettant de comparer les moyennes de plus de deux populations. Son but est en fait de procéder à une sorte de généralisation de la comparaison des moyennes ou de la comparaison des pourcentages lorsqu'il y a plus de deux valeurs à comparer. Il s'agit aussi de l'équivalent, pour des variables qualitatives de la régression linéaire.

7-Fréquence : En **statistique**, on appelle **fréquence** absolue l'effectif des observations d'une classe et **fréquence** relative ou simplement **fréquence**, le quotient de cet effectif par celui de la population. Si valeur est un nombre compris entre 0 et 1 ou un pourcentage, il s'agit de la **fréquence** relative.

On appelle fréquence c'est le rapport entre l'effectif d'une valeur et l'effectif total

4-4-6-La population de la recherche :

La population d'étude désigne un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils possèdent tous, une même propriété et qu'ils sont de même nature.

Selon MUCHIELLI, la population d'étude est définie comme un groupe humain concerné par les objectifs de l'étude.

Le nombre de notre population d'étude est de 70 travailleurs soit enquête sur 70 Qui est l'effectif total de la SARL TOUDJA.

4-4-6-1- l'échantillon :

L'échantillon est un sous ensemble d'élément d'une population donnée A travers cet échantillon on s'est adressé à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles de la société, cadre supérieur, cadre moyen, agent maîtrise et agent d'exécution. Pour réaliser notre recherche scientifique sur le terrain, nous avons distribué 70 questionnaires et en a récupérés 50 sur un effectif de 70 Élément

Tableau N° 04; Répartition de l'effectif selon les catégories d'âges :

Catégorie d'âge	Fréquence	Pourcentage
(20-30)	5	10%
(31-40)	32	64%
(41- 50)	12	24%
(51 et plus)	1	2%
Total	50	100%

Source ; terrain d'enquête

Chapitre VI: présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

Ce tableau montre que notre échantillon regroupe des différentes catégories d'âge, la catégorie la plus dominante est celle qui se situe entre (31-40), contre 64% d'autres sont âgées entre (41 et 50) avec un pourcentage qui est de 24%, suivi de la catégorie qui est de (20- 30) avec un pourcentage de 10% et 2% seulement âgées entre (51 et plus).

Tableau N° 05 ; Répartition de l'effectif selon le sexe :

Genre	Fréquence	Pourcentage
Féminine	5	10%
Masculin	45	90%
Total	50	100%

Source ; terrain d'enquête

D'après le tableau ci-dessous, on constate que 90% sur l'ensemble d'échantillon se sont de sexe masculin, contre 10% de sexe féminin

Le sexe masculin est majoritaire, cette répartition 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. Généralement ça revient à l'offre d'emplois les candidatures que la SARL Toudja reçoit chaque année, les hommes sont supérieures par rapport aux femmes. On constate aussi que le sexe féminin occupe des postes qui se trouvent dans les bureaux comme laboratoire secrétariat, tandis que les hommes occupent les bureaux et le terrain.

Tableau N° 06 ; Répartition de l'effectif selon la catégorie professionnelle:

Catégorie professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	8	16%
Agent maîtrise	20	40%
Agent d'exécution	22	44%
Totale	50	100%

Source ; terrain d'enquête

On remarque dans ce tableau ci-dessus, le pourcentage de 44% représente la catégorie des agents d'exécution, ensuite celle des agents de maîtrise avec 40%, et en dernier la catégorie des cadres avec un taux de 16%.

On peut expliquer le pourcentage des agents d'exécution par le besoin de l'entreprise toudja ces derniers, qui due à la forte demande, pour avoir une forte production qui s'assure la satisfaction de besoins des clients

Tableau N° 07 ; Répartition de l'effectif selon l'expérience

Année d'expérience	Fréquence	Pourcentage
(1-5ans)	10	20%
(6-10ans)	22	44%
(11-15ans)	14	28%
(16-20ans)	3	6%
(21ans et plus)	1	2%
Total	50	100%

Source ; terrain d'enquête

D'après ce tableau, on constat que 44% des salariés sur l'ensemble de la population ciblée ont une expérience de 6ans à 10 ans, suivie de 28% qui ont une ancienneté entre 11 ans et 15ans, a prés celle de 1ans à5ans qui es de 20% une autre de 16ans à 20ans qui ont 6% et en fin celle de 2% avec une expérience de 21ans et plus.

4-4-7-Les difficultés rencontrées :

On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontre des difficultés pour cela, on signale que, durant la période de notre recherche, nous avons rencontrés quelques difficultés à savoir :

-la limite de temps car avec cette épidémie covid-19 rien n'est facile les entreprises refuse d'accepter les stagiaires et même ils acceptent mais avec une durée de temps très limité

Chapitre VI: présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

- Le manque de confiance de certaine enquêté, car ils évitent de répondre malgré on leur assurés l'anonymat de leur réponses.
- Nous avons perdus quelque questionnaire, on a distribué 70 et on a récupéré seulement 50, et on a confronté à des situations ou questionnaires contient des non réponses à certaines questions.

Résumé :

Nous avons abordé dans ce chapitre la présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de notre recherche, celle-ci nous a permis l'enchaînement des étapes de notre recherche dont la collecte des données pour arriver à des résultats, que nous allons analyser et interpréter dans le chapitre suivant à fin d'aboutir à une confirmation ou infirmation de nos hypothèse

Chapitre V : analyse des données et interprétation des résultats

Préambule

-Présentation de niveau de la frustration des besoins fondamentaux et le niveau de bien être

-Analyse et interprétation de la première hypothèse

-Analyse interprétation de la deuxième hypothèse.

-Analyse interprétation de la troisième hypothèse

-Discussion des résultats

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

Préambule

Ce chapitre est consacré pour l'analyse des données et interprétation des résultats ou en vas présenter tout notre recherche, une série de tableaux qui expriment le rapport entre les variables

5-1- présentation de niveau de la frustration des besoins fondamentaux

Tableau N°08 : présentation des résultats relative au niveau de frustration au travail

Item s	Réponse										Moyenn e	Ecart -type	Ran g
	Pas du tout d'accord		Assez peu d'accor d		Hésitant		Assez d'accord		Tout à fait d'accor d				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Q1	1	20			2	2.0	7	14.0	4	82.	4.74	0.694	1
Q2	0	0	7	14.	2	4.0	1	22.0	3	60.	4.28	1.070	7
Q3	3	6.0	4	8.0	1	2.0	8	16.0	3	68.	4.32	1.418	6
Q4	3	16.	8	16.	7	14.	1	30.0	1	24.	3.30	1.418	12
Q5	2	4.0	7	14.	6	12.	6	12.0	2	58.	4.06	1.284	9
											X=4,25		
Q6	3	6.0	1	22.	1	30.	1	24.0	9	18.	3.36	1.75	12
Q7	6	12.	7	14.	2	4.0	1	36.0	1	34.	3.66	1.394	11
Q8	7	14.	1	26.	6	12.	1	22.0	1	26.	3.20	1.44	13

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

		0	3	0		0	1		3	0			
Q9	2	4.0	1	22.	1	2.0	2	42.0	1	30.	3.72	1.230	10
			1	0			1		5	0			
Q10	0	0	3	6.0	2	4.0	1	24.0	3	66.	4.50	0.839	5
							2		3	0			
											X=3.66		
Q11	0	0	1	2.0	5	10.	6	12.0	3	76.	4.62	0.753	2
						0			8	0			
Q12	1	2.0	2	4.0	0	0	1	28.0	3	66.	4.52	0.863	4
							4		3	0			
Q13	2	4.0	7	14.	6	12.	4	8.0	3	62.	4.10	1.298	8
				0		0			1	0			
Q14	0	0	0	0	3	6.0	1	30.0	3	64.	4.58	0.609	3
							5		2	0			
											X=4,45		

Source : output de spss obtenu l'ors de l'enquête

Nous remarquons dans le tableau ci-dessus, que le niveaux de frustration des besoins fondamentaux

majoritairement sont impliqués, et ce selon la moyenne des réponses de ceux-ci ($\bar{x}=5-1=4 \frac{4}{5}=0,80$).

Pour la question **Q1**, l'échantillon sont majoritairement satisfait cela est confirmé par le résultat de la moyenne est ($\bar{x}=4,74$) et un écart-type de ($\sigma=0,694$). Par contre dans la question **Q4** les membres de l'échantillon n'ont pas beaucoup de possibilité de montrer leur capacité dans l'entreprise, qui est représentée par la moyenne ($\bar{x}=3,30$) avec un écart-type de ($\sigma = 1,41$).

Nous constatons que la majorité d'échantillon, ont un niveau de frustration compétence de supérieur à une moyenne de ($\bar{x}=4,25$)

-Pour la question **Q10**, l'échantillon sont majoritairement satisfait cela est confirmé par le résultat de la moyenne est ($\bar{x}=4,50$) et un écart-type de ($\sigma=0,83$). Par contre dans la question **Q6** les membres de l'échantillon S'ont pas libre de leur choix dans

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

l'entreprise, qui est représentée par la moyenne ($\bar{x}=3,26$) avec un écart-type de ($\sigma=1,75$).

Nous constatons que la majorité d'échantillon, ont un niveau de frustration d'autonomie supérieur à une moyenne de ($x=3.66$).

-Pour la question **Q11**, l'échantillon sont majoritairement satisfait cela est confirmé par le résultat de la moyenne est ($\bar{x}=4,62$) et un écart-type de ($\sigma=0,75$). Par contre dans la question **Q13** les membres de l'échantillon ne concéder pas les personnes dont il s'intègre comme des amies dans l'entreprise, qui est représentée par la moyenne ($\bar{x}=4,10$) avec un écart-type de ($\sigma = 0,60$).

Nous constatons que la majorité d'échantillon, ont un niveau de frustration de l'affiliation supérieur à une moyenne de ($x=4.45$).

5-2- présentation de niveau de bien être

Tableau N°09 : présentation des résultats relative au niveau de bien être au travail

Item s	Réponse										Moyenn e	Ecart -type	Ran g
	Pas du tout d'accord		Assez peu d'accord		hésitant		Assez d'accord		Tout à fait d'accord				
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Q1	1 3	26. 0	5	10.0	6	12. 0	1	38. 9	7	14.0	3.04	1.45	9
Q2	2	4.0	1 1	22.0	9	18. 0	1 3	26. 0	1 5	30. 0	3.56	1.24	4
Q3	7	14. 0	1 4	28.0	9	18. 0	7	14. 0	1	26.0	3.10	1.43	7
Q4	7	14. 0	1 1	22.0	7	14. 0	8	16. 0	1 6	32.0	3.94	4.71	2
Q5	1 4	28. 0	6	12.0	0	0	7	14. 0	2	46.0	3.38	1.77	5

Q6	2	4.0	1	22 .	2	4.0	6	12.	2	58.0	3.98	1.37	1
			1	0				0	9				
Q7	1	20.	7	14.0	1	2 .0	7	14.	2	50.0	3.60	1.66	3
	0	0						0	5				
Q8	1	20.	1	26.0	3	6.0	1	22.	1	26.0	3.08	1.53	8
	0	0	3				1	0	3				
Q9	1	20.	1	22.0	2	4.0	1	24.	1	30.0	3.22	1.56	6
	0	0	1				2	0	5				
											X=3.43		

Source : output de spss obtenu l'ors de l'enquête spss

Nous remarquons dans le tableau ci-dessus, que le niveaux de bien être au travail majoritairement sont impliqués, et ce selon la moyenne des réponses de ceux-ci ($\bar{x}=5-1=4 \frac{4}{5}=0,80$).

Pour la question Q6, l'échantillon sont majoritairement satisfait cela est confirmé par le résultat de la moyenne est ($\bar{x}=3,98$) et un écart-type de ($\sigma=1,37$). Par contre dans la question Q1 les membres de l'échantillon sentent affectivement attaché à cette entreprise, qui est représentée par la moyenne ($\bar{x}=3,04$) et un écart-type de ($\sigma = 1,45$).

Nous constatons que la majorité d'échantillon, ont un niveau de bien être supérieur à une moyenne de ($x=3,43$)

Analyse de la première hypothèse :

Hypothèse 01 : la frustration de besoin de compétence à un effet sur le bien être au travail

Objectif :

Mesurer la frustration de besoin de compétence a fin d’avoir leur impacte sur le bien être au travail

Tableaux10 : ce tableau présente l’impact de la frustration de besoin de compétence sur le bien être au travail

		Coefficients ^a				
Modèle		Coefficients	non	Coefficients	t	Sig.
		standardisés		standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	24,970	5,857		4,263	,000
	Competanc e	,328	,385	,122	,853	,398

a. Variable dépendante : bienetre

Source : output de spss obtenu l’ors de l’enquête

Le coefficient estimé est (b= -0 ,122) répondre à la frustration de compétence est statistiquement non significatif au niveau de (p= 0,398) plus exigent au seuil traditionnel de 0,05 utilisé en sciences sociale

Donc en a vérifier l’impacte de la frustration de la compétence sur le bien être au travail et nous avons remarqué que ya pas un impact sur le bien être des salaries et cela est confirmé dans le tableau suivant

Tableaux N° 11 : ce tableau présente l'impact de la frustration de besoin de compétence sur le bien être au travail

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,122 ^a	,015	-,006	6,720

a. Prédicteurs : (Constante), compétence

b. Variable dépendante : bienetre

Source : output de spss obtenu l'ors de l'enquête

Le coefficient de détermination R² compare les valeurs estimées (prédites) de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts et la moyenne.

R² prend une de ses valeurs entre 0 et 1, la somme des résidus au carré fait baisser R², indiquant par la même importance relative de ce dont les variables explicatives ne rendent pas compte

R² ajusté= 0.006 est plus faible que le R²= 0.015. Dans le cas de régression qui sert d'exemple, R²= 0.015 : les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir « explicatif ».qui veut dire que seulement 15% de l'échantillon ont la frustration de la compétence au travail

Nous avons, par la suite, constaté qu'il y a pas un impact significatif de la frustration de la compétence sur le bien être au travail, ce qui fait que nous avons confirmé une partie de notre hypothèse, d'après les résultats obtenus R= 0.122 a .

Tableaux N° 12 : ce tableau présente la variance de la frustration de besoin de compétence sur le bien être au travail

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	32,855	1	32,855	,728	,398 ^b
	de Student	2167,645	48	45,159		
	Total	2200,500	49			

a. Variable dépendante : bienetre

b. Prédicteurs : (Constante), competence

Source : output de spss obtenu l'ors de l'enquête

D'après le tableau ci- dessus, les résultats obtenus nous montrant que ya pas une frustration de besoin de compétence et n'a pas d'effet sur le bien être au travail, les résultats de ce tableau (Sig= 0.398 b) viennent donc confirmer ce que nous avons avancé dans l'analyse du tableau précédent. Nous nous sommes référer donc à la signification retenue Sig= 0.398b qui est supérieur au modèle utilisé en sciences sociales ($\alpha= 0.05$)

Analyse de la deuxième sous hypothèse

Hypothèse 2 : la frustration de besoin de l'autonomies a un effet sur le bien être au travail

Objectif :

Mesurer la frustration de besoin de l'autonomie et avoire leur impacte sur le bien être au travail

Tableau N° 13 représente l'impacte de la frustration de besoin d'autonomie sur le bien être au travail

		Coefficients ^a				
		Coefficients standardisés	non	Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	33,403	3,546		9,420	,000
	autonomie	-,186	,182	-,146	-1,025	,310

a. Variable dépendante : bienetre

Source : output de spss obtenu l'ors de l'enquête

Le coefficient estimé est ($b = -0,146$) répondre à la frustration de compétence est statistiquement non significatif au niveau de ($p = 0,310$) plus exigent au seuil traditionnel de 0,05 utilisé en sciences sociale

Donc en a vérifier l'impacte de la frustration de l'autonomie sur le bien être au travail et nous avons remarqué que ya pas un impact sur le bien être des salaries et cela est confirmé

Tableau N° 14 : représente l'impacte de la frustration de besoin d'autonomie sur le bien être au travail

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,146 ^a	,021	,001	6,698

a. Prédicteurs : (Constante), autonomie

b. Variable dépendante : bienetre

Source : output de spss obtenu l'ors de l'enquête

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

Le coefficient de détermination R^2 compare les valeurs estimées (prédites) de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts et la moyenne.

R^2 prend une de ses valeurs entre 0 et 1, la somme des résidus au carré fait baisser R^2 , indiquant par la même importance relative de ce dont les variables explicatives ne rendent pas compte

R^2 ajusté = 0.01 est plus faible que le $R^2 = 0.021$. Dans le cas de régression qui sert d'exemple, $R^2 = 0.021$: les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir « explicatif ». qui veut dire que seulement 12% de l'échantillon ont de la frustration de l'autonomie au travail

Nous avons, par la suite, constaté qu'il y a pas un impact significatif de la frustration de la compétence sur le bien être au travail, ce qui fait que nous avons confirmé une partie de notre hypothèse, d'après les résultats obtenus $R = 0.146a$

Tableau N° 15 représente la variance de l'impacte de la frustration de besoin d'autonomie sur le bien être au travail

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	47,135	1	47,135	1,051	,310 ^b
	de Student	2153,365	48	44,862		
	Total	2200,500	49			

a. Variable dépendante : bienetre

b. Prédicteurs : (Constante), autonomie

Source : output de spss obtenu l'ors de l'enquête

D'après, les résultats obtenus nous montrant que ya pas une frustration de besoin d'autonomie et n'a pas d'effet sur le bien être au travail, les résultats de ce tableau (Sig= 0.310 b) viennent donc confirmer ce que nous avons avancé dans l'analyse du tableau précédent. Nous nous sommes référer donc à la signification retenue Sig= 0.310b qui est supérieur au modèle utilisé en sciences sociales ($\alpha = 0.05$)

Analyse de la troisième hypothèse

Hypothèse 3 : la frustration de besoin d'affiliation a un impacte sur le bien être des salariés

Objectif :

Mesurer la frustration de besoins d'affiliation pour avoir leur impacte sur le bien être au travail

Tableau N° 16 représente l'impacte de la frustration de besoin d'affiliation sur le bien être au travail

		Coefficients ^a				
		Coefficients standardisés	non Erreur standard	Coefficients standardisés		
Modèle		B		Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	23,602	7,002		3,371	,001
	affeliation	,353	,389	,130	,908	,369

a. Variable dépendante : bienetre

Source : output de spss obtenu l'ors de l'enquête

Le coefficient estimé est (b= -0 ,130) réponde à la frustration de compétence est statistiquement non significatif au niveau de (p= 0,369) plus exigent au seuil traditionnel de 0,05 utilisé en science social

Donc en a vérifier l'impacte de la frustration de l'filiation sur le bien être au travail et nous avons remarqué que ya pas un impact sur le bien être des salaries et cela est confirmé dans le tableau suivant

Donc en a vérifier l'impacte de la frustration de l'affiliation sur le bien être au travail et nous avons remarqué que ya pas un impact sur le bien être des salaries et cela est confirmé dans le tableau suivant

Tableau N° 17 représente l'impacte de la frustration de besoin d'affiliation sur le bien être au travail

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,130 ^a	,017	-,004	6,713

a. Prédicteurs : (Constante), affiliation

b. Variable dépendante : bienetre

Source : output de spss obtenu l'ors de l'enquête

Le coefficient de détermination R² compare les valeurs estimées (prédites) de la variable dépendante à ses valeurs observées, à l'aide de la somme des écarts et la moyenne.

R² prend une de ses valeurs entre 0 et 1, la somme des résidus au carré fait baisser R², indiquant par la même importance relative de ce dont les variables explicatives ne rendent pas compte

R² ajusté= 0.04 est plus faible que le R²= 0.017. Dans le cas de régression qui sert d'exemple, R²= 0.017 : les variables indépendantes retenues ont conjointement un pouvoir « explicatif ». qui veut dire que seulement 17% de l'échantillon ont de la frustration d'affiliation au travail

Nous avons, par la suite, constaté qu'il y a pas un impact significatif de la frustration de l'affiliation sur le bien être au travail, ce qui fait que nous avons confirmé une partie de notre hypothèse, d'après les résultats obtenus R= 0.130a

Tableau N° 18 : représente la variance de l'impacte de la frustration de besoin d'affiliation sur le bien être au travail

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	37,144	1	37,144	,824	,369 ^b
	de Student	2163,356	48	45,070		
	Total	2200,500	49			

a. Variable dépendante : bienetre

b. Prédicteurs : (Constante), affeliation

Source : output de spss obtenu l'ors de l'enquête

D'après, les résultats obtenus nous montrant que ya pas une frustration de besoin d'affiliation et n'a pas d'effet sur le bien être au travail, les résultats de ce tableau (Sig= 0.369 b) viennent donc confirmer ce que nous avons avancé dans l'analyse du tableau précédent. Nous nous sommes référer donc à la signification retenue Sig= 0.369b qui est supérieur au modèle utilisé en sciences sociales ($\alpha= 0.05$)

5-2-Discussion des résultats et synthèse des hypothèses

-Discussion et interprétation des résultats

5-2-1- discussion et interprétation des résultats de la première hypothèse :

Notre première hypothèse stipule qu'«la frustration de besoin de compétence a un effet sur le bien être des salaries».

D'après l'analyse des données et les résultats obtenus, nous constatons qu'il ya pas un effet de frustration de la compétence sur le bien être au travail ce que nous montre le

Tableau N° 12.

En effet et d'après nos résultats, les salaries qui ont le niveau élevé de la compétence au travail ont un degré élevé de bien être au travail d'après les résultats obtenu l'or de notre entretien avec les travailleur de sarl toudja en a constate que l'entreprise donne une importance au compétence la chose qui signifie que tous les travailleur sont

compétant ils arrivent bien à gérer leur travail et à exercer leur tâche sans aucun problème.

Plusieurs études antérieures le confirment, en citant l'étude **Green et al, 2013**, qui porte Une corrélation a également été établie entre l'utilisation plus efficace des compétences et une satisfaction et un bien-être professionnels plus importants. Pour cette raison, le concept de l'utilisation des compétences a parfois été associé au concept de la qualité de l'emploi, avec de possibles répercussions sur la satisfaction par rapport à la vie de manière plus générale et sur une meilleure santé

Nos résultats pour correspondre avec cette recherche car quand la compétence et pèsent dans le poste de travail le bien être aussi il va se pressentir

5-2-2-A) discussion et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.

Notre deuxième hypothèse suppose qu'«la frustration de besoin d'autonomie à un effet sur le bien être des salariés ».

D'après les résultats montrés dans le **Tableau N°15** nous avons déduit qu'il n'y a pas un effet significative de la frustration de l'autonomie sur le bien être des salariés.

Nos résultats ne s'entendent pas avec les résultats de (recherche)

Après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible d'infirmer la deuxième hypothèse émise auparavant qui suppose que «la frustration de l'autonomie à un impacte sur le bien être des salariés ». notre entretien de recherche à met l'accent sur cette notion l'autonomie dans le travail et d'après les réponse des travailleur de toudja il sont tous autonome il arrivent a choisir et a prendre des décisions concernant leur travail sans aucun doute.

D'après l'étude de (Oldham, Hackman, & Pearce, 1976).

Des caractéristiques de l'emploi telles que l'identité de la tâche, l'importance de la tâche et l'autonomie influent sur ces trois « états psychologiques » et contribuent indirectement à une augmentation de la motivation intrinsèque, du bien-être et de la performance au travail des employés. Premièrement, l'identité de la tâche reflète la possibilité de faire un travail du début à la fin, avec un résultat visible. Deuxièmement, l'importance des tâches fait référence à l'influence du travail réalisé sur la vie d'autres individus, que ce soit au sein de l'organisation ou dans l'environnement extérieur. Finalement, l'autonomie, correspond au fait qu'un travail offre une liberté importante,

une certaine indépendance, ainsi que la possibilité de planifier ses tâches et de déterminer les procédures devant être utilisées. Hackman et Lawler (1971) ont montré que lorsque ces caractéristiques étaient présentes, les employés étaient plus intrinsèquement motivés, plus satisfaits dans leur activité professionnelle et plus performants.

- En peut justifier ça aussi par les bonnes conditions de travail dans l'entreprise car elle a prés en disposition tout les moyennes de bien être des salaries ils ont la chance d'être autonome dans leur poste de travail pas des surveillances de la part de la hiérarchie

5-2-2-B)-discussion et interprétation des résultats de la troisième hypothèse.

Notre troisième hypothèse suppose qu'«la frustration de l'affiliation à un impact sur le bien être des salaries».

D'après les résultats montrés dans le **Tableau N°18** nous avons déduit

Qu'il n'est y a pas d'impacte de la frustration de besoin d'affiliation sur le bien être des salaries . Cela veut dire que notre hypothèse est infirmée.

- D'après notre enquête sur le terrain en a remarqué que vraiment l'entreprise sarl toudja et comme une maison et a l'intérieur une belle famille qui s'entendre bien j'ai met cette expression a cause de leur relation entre eux une bonne communication l'esprit d'équipe ,la collaboration entre les défèrent catégorie sociaux professionnelle l'attachement entre eux le respect car certaine d'eux mon dit que toudja c'est ma deuxième famille.

Nos résultats ne s'entendent pas avec les résultats,

Selon l'étude de (Eisenberger et al, 1986) :

Le soutien organisationnel perçu est défini comme la perception de l'employé quant au fait que son organisation valorise ses contributions et se soucie de son bien-être. De nombreuses études ont montré que le soutien organisationnel perçu était positivement associé à la performance, les comportements citoyens et le bien-être. À l'inverse, le soutien organisationnel perçu est négativement relié à l'absentéisme, l'anxiété et l'épuisement professionnel (voir Eisenberger & Stinglhamber, 2011 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Par exemple, les résultats d'une recherche menée par Jawahar, Stone, et Kisamore (2007) révèlent que le soutien organisationnel perçu permet de

réduit l'épuisement professionnel des salariés. **Gillet, Rosnet, & Vallerand, 2008**) ont démontré que la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation était un déterminant proximal de la motivation intrinsèque. Par ailleurs, selon Eisenberger et Stinglhamber (2011), les effets du soutien organisationnel perçu peuvent être expliqués par la satisfaction des besoins socio-émotionnels. Aussi, la satisfaction de ces trois besoins psychologiques pourrait être une variable médiatrice dans les relations entre, d'une part, les caractéristiques motivationnelles et le soutien organisationnel perçu, et d'autre part, la santé psychologique des salariés

Après avoir exposé les résultats obtenus, il est possible d'infirmer nos hypothèse émise auparavant qui suppose que «la frustration des besoins fondamentaux des salariés à un impact sur leur bien être au travail ».

Notre résultats de la recherche soit enquête ,échelle ,entretien en montre que les trois besoin fondamentaux (affiliation ,compétence ,soutien sociale) sont satisfait car l'entreprise à met a leur disposition tout des moyen de bien être au travail et

Contrairement a l'étude de **Bartholomew, Ntoumanis, Ryan, et Thøgersen-Ntoumani (2011)** ont montré que la satisfaction des besoins et la frustration des besoins représentaient deux construits distincts. Par ailleurs, la frustration des besoins psychologiques a une influence néfaste sur le bien-être et le fonctionnement des individus.

Résumé de chapitre :

Dans ce dernier chapitre on fait l'analyse et l'interprétation des résultats de notre recherche dont en à infirmé nous hypothèses

Conclusion

Conclusion :

La conclusion représente l'élément d'obstacle et de synthèse pour un travail de recherche, plus particulièrement un mémoire de fin de cycle, pour cela, nous allons essayer de rappeler dans cette conclusion les points importants auxquels on a abouti après notre étude et les limites majeures pouvant la caractériser.

Notre recherche réalisée au sein de la sarle toudja , nous a permis d'affronter ce mode de travail, pour exploiter nos connaissances théorique acquises, et cette recherche porte sur le thème

« L'impact de la frustration des besoins fondamentaux des salaries sur leur bien être au travail », où nous avons questionné 50 employés appartenant aux différentes catégories socioprofessionnelles, l'analyse des données collectées nous a permis de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour la méthode quantitative qui s'avérait la plus adéquate à notre thème de recherche, car notre étude s'inscrirait dans une approche quantitative qui a pour but de quantifier et de mesurer les données collectées durant notre enquête. En s'appuyant plus précisément sur l'obtention des réponses aux différentes questions du questionnaire à l'échantillon interrogé, et en vus d'établir des corrélations entre les différentes variables.

A partir de notre étude pratique au sein de l'entreprise sarl toudja , nous avons constaté que il n'est ya pas d'impact de la frustration des besoins fondamentaux des salaries sur leur bien être au travail , nous avons donc infirmé notre première hypothèse.

En premier lieu, cette recherche est prévenus à infirmer la deuxième hypothèse, qui concerne « la frustration de besoin de compétence à un impact sur leur bien être au travail »

Aussi, en infirme la troisième hypothèse, qui concerne « La frustration de besoin d'autonomie à un impact sur le bien être au travail »

Ainsi, la quatrième hypothèse qui dit la frustration de besoin d'affiliation à un impact sur le bien être au travail » est infirmé

Enfin on a déduit que l'entreprise sarle toudja donne une grande importance à la satisfaction des besoins fondamentaux de ses salaries et elle s'intéresse a leur bien être au travail

Liste Bibliographique

Liste Des Ouvrages :

01 -ISABELLE ACHET JEAN-LUC DELALORE COMMENT CONCILIER LA PERFORMANCE ET LE BIEN ETRE AU TRAVAIL 2 édition paris 2010

02- JACQUES,R, PATRICE R,VANDENBERGHE (Comportement Organisationnel)Edition Paris 2009

03-GERARD VALLERY MARCERIC CHAUMON ERIC BRANGIER MICHEL DUBOIS PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATION 100 NOTION CLES PARIS 2016

04-KHALED AROUS LES PRATIQUE DE LA GESTION DES COMPETENCE France 2011

05- N . ROBERT GESTION DE LA SECURITE 2007

06-JEAN HEUTTE LA THEORIS DES BESOINS PSYCHOLOGIQUE DE BAS CLARIFIER LES SOURCES DE CLIMAT MOTIVATIONNEL NOVEMBRE 2011

07-FABRIQUE SPINOZA les 12 DIMENSION DE BIEN ETRE AU TRAVAIL édition PARIS 2014

08-FABRIQUE SPINOZA : guide pratique des utile de mesure d bien être au travail édition paris 2013

09-FLORANCE BONNARD ALEKSENDRA HABRAT NICOLAS JARRY DAUPHINE LE SENTIMENT D'APPARTENANCE DANS LES EQUIPES ADISTANCES QUEL ROLE DU MANAGEMENT édition PARIS 2014

10- SISCHKA .G.STEFFGEN : QUALITE OF WORK INDX EDITION LUXEMBURG1950

Liste Des Dictionnaires :

01-DECTIONNAIRE PSYCHOLOGIQUES CARNET02PSYCHO .NET

02-Dictionnaire Français :Educalingo

03-Toupictionnaire (Le Dictionnaire De Politique)

Liste Des Revus :

01-HENRI LA CHAMAM CHRISTIAN LAROSE MURIEL PENCAUS bien être et efficacité au travail février 2010

02-CATHERINE MARCHAND trois études sur les effets du soutien organisationnel sur le stress et la sante psychologique des employés et la performance université de Montréal 2015

03-JACQUES BERTRAND évaluation métacognitive du style de réponse a la frustration chez les adulte novembre 1991

04-JEAN HEUTTE la part du collectif and la motivation et sont impact sur le bien être comme médiateur de la réussite des étudiant complimentes et contribution entre l'autodétermination et l'autelisme 2014 .

05-Jennifer G LAGURADIA RICHARD M RAYANE (BUT PERSONNEL DE BESOINS PSYCHOLOGIQUE FONDAMENTAUX ET BIEN ETRE , THEORIE DE LAUTODITERMINATION VOL21 N°2 2000

06-JORDANE CREUSE clarification conceptuelle du bien être au travail université de Caen basse Normandie France 1969

07 -JORDANE CREUSIER clarification conceptuelle de bien être au travail France

08-NICOLE COTE LAURENT BELANGER JAELYN JACQUES la motivation : les dimensions humaines des organisations

09-TRISTAN MAZET BUNDESARCHIVE BILD rapport de bien être au travail 2014

10-VERONIQUE DEGNAISE DEMARIS ET CATHERINE PRIVE comment améliorer le bien être psychologique au travail 2016

Liste Des Articles :

01-DANNY GAGNON liste des besoins www. Montréal cbt psychologist.com

02-les limites de l'autonomie au travail www .oservice .fr paris france

03-lobogh.net pour quoi le bien être au travail est-il devenu un sujet incontournable
4/01/2019

04-la motivation du personnel management des ressources humaine 16/05/20121

05-les facteurs de gestion au sentiment d'appartenance 3 octobre 2015

06-Amélioration du bien être au travail nos 10 conseils wimi

07-autonomie dans le travail et travail autonome de quoi parle ton ? publie sous
licence créative,commos avec le soutien de la fédération wallonie brussels –

08-MAUD GERGOIRE autonomie dans le travail et travailleur autonome : de quoi
parle-t-on décembre 2017

09-ISABALLE MENANTEAU les mesures de l'autonomie au travail, canada école
nationale d'administration publique 15 avril 2014

ANNEXES

ANNEXE N°1

Université Abderrahmane Mira Bejaïa

Faculté des sciences humaines et sociales

Master II

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'impact de la frustration des besoins fondamentaux sur le bien-être des salariés** », et ce, en vue de l'obtention d'un diplôme de master en psychologie du travail et des organisations et GRH.

Plus précisément, cette enquête devra nous permettre d'identifier et d'analyser l'impact de la frustration des besoins sur le bien être des salariés Soyez assuré que toutes les informations recueillies seront traitées de façon strictement **confidentielle** et ne seront utilisées que pour l'avancement du thème de recherche que nous traitons dans le cadre de notre recherche

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

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

MEZHOUD NASSIMA

Les données personnelles :

Remarque : cochez la case appropriée

Le genre : masculin féminin

Catégorie d'âge : [20-30ans] [31-40ans] [41-50ans] [51et plus]

Niveau d'instruction : primaire moyen secondaire universitaire

Poste occupé :

Catégorie professionnelle : cadre agent de maîtrise agent d'exécution

Année d'expérience : [1-5ans] 5-10ans] [10-15 ans] [15-20ans] [20ans et plus]

Consigne : Voici une liste de besoins qui peuvent être réalisés par le salarié au travail. Indiquez votre degré d'accord avec chaque proposition, en ce qui concerne la réalisation de vos propres besoins offertes par votre entreprise. Vous mettrez une seule croix (X) pour chaque ligne

N	Questions	Réponses				
		Pas du tout d'accord	Assez peu d'accord	Hésitant	Assez d'accord	Tout a fait d'accord
1	Dans mon travail souvent, je ne me sens pas très compétent.					
2	Dans mon travail j'ai le sentiment de bien réussir					
3	Dans mon travail, j'estime être en mesure de répondre aux exigences de mon poste					
4	Dans mon travail je n'ai pas beaucoup de possibilités de montrer ce dont je suis capable					
5	Dans mon travail, souvent, je ne me sens pas très performant					
6	Dans mon travail je me sens libre de mes choix.					
7	Dans mon travail j'ai la possibilité de prendre des décisions à propos de mon travail (tache)					
8	Dans mon travail je participe à l'élaboration de mon programme.					
9	Dans mon travail je peux donner mon avis					
10	Dans mon travail j'ai beaucoup de sympathie pour les personnes avec lesquelles j'interagis					
11	dans mon travail je m'entends bien avec les personnes avec lesquelles je rentre en contact.					
12	Dans mon travail les personnes que je côtoie m'estiment et m'apprécient.					
13	Dans mon travail je considère les personnes avec lesquelles j'interagis régulièrement comme mes amis.					
14	Dans mon travail, je me sens à l'aise avec les autres.					

Consigne :

Ce baromètre vous propose d'effectuer un autodiagnostic sur la perception de votre bien être au travail

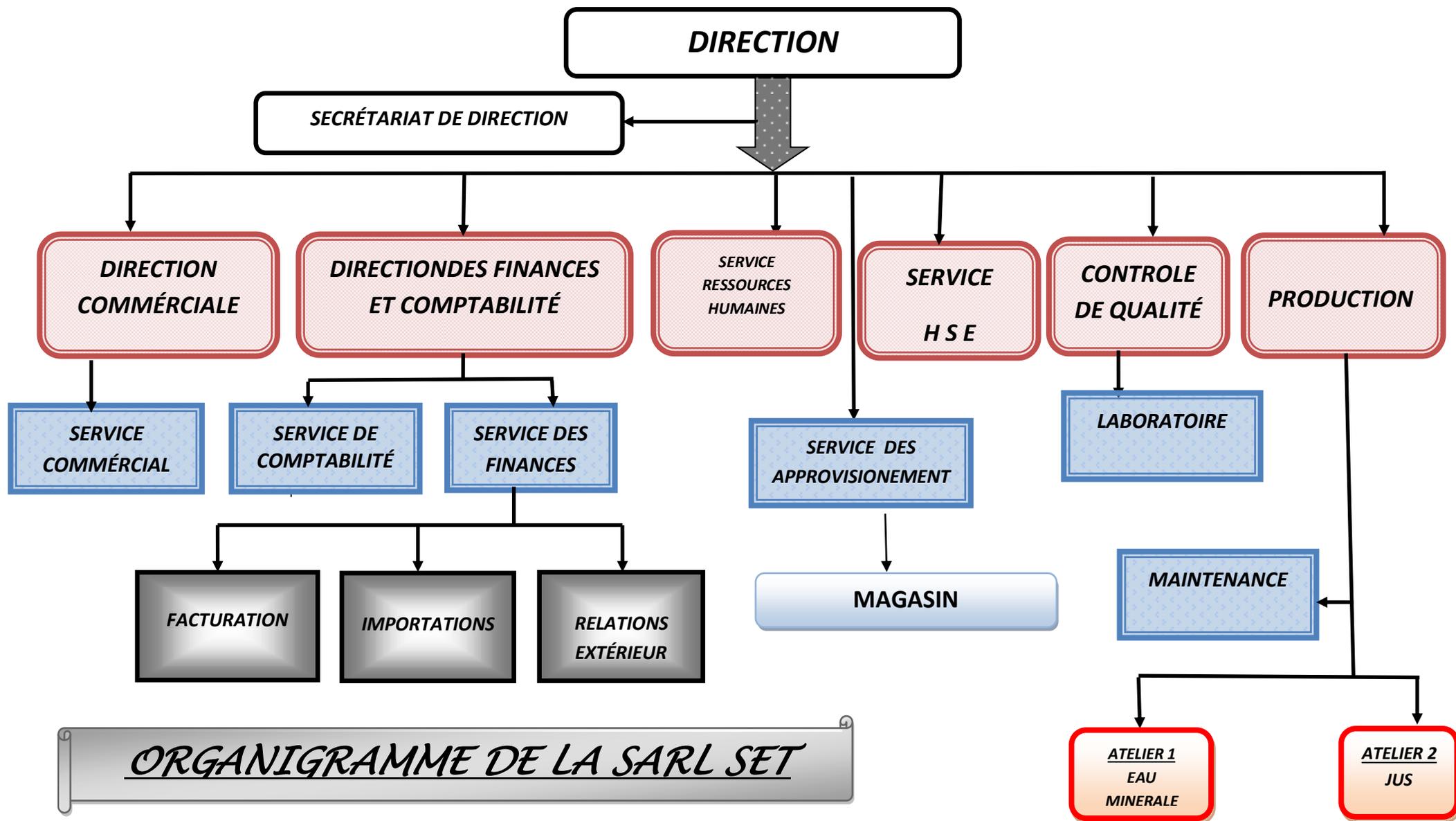
Vous mettrez une seule croix (X) pour chaque ligne

N	Questions	Réponses				
		Pas du tout d'accord	Assez peu d'accord	Hésite	D'accord	Tout a fait d'accord
1	Si je ressens une douleur physique au un malaise émotionnelle au travail je m'interroge et je consulte si besoin un médecine de travail					
2	Je sais m'arrêter de travailler si je sature il ne m'arrive jamais de travailler tard jusqu'à me sentir épuisé					
3	Je ne vis aucune pression permanent au quotidien, je ne connais pas le stress.					
4	Je n'ai jamais eu de boule au ventre le matin en arrivant à mon travail					
5	Je ne reçois du soutien de mes collègues si je leur demandé					
6	Mon organisation et mes horaires de travail se concilient bien avec ma vie privée					
7	J'ai la chance d'avoir un travail qui me permet d'apprendre régulièrement des choses nouvelles					
8	Je bénéficie d'une autonomie dans mon travail					
9	Je reçois régulièrement des signes de reconnaissance de ma hiérarchie sur mon travail					

ANNEXE N°02

Question de l'entretien :

- 1- Combien d'heurs que vous effectué par semaine ?
- 2-sentez-vous que vous être comp tant dans votre poste ?
- 3-le climat du travail favorise-t-il le bien être au travail ?
- 4-La direction encourage le travail d'équipe ?
- 5-Etre vous satisfait de votre travail ?
- 6-Vous relation avec les collèges de travail sont t'elle positive ?
- 7-vous être libre de prendre des décisions concernant votre travail ?
- 8-Pouvez-vous prendre des décisions concernant votre travail ?
- 9-L'entreprise prend en considération vous besoins fondamentaux (autonomie, compétence, affiliation)?
- 10- quelle sont les besoins les plus fondamentaux au travail que on doit satisfait ?



Résumé

« L'effet de la frustration des besoins fondamentaux sur le bien être des salariés ».

La présente étude a pour objectif de mesurer et de tester l'effet de la frustration des besoins fondamentaux sur le bien être des salariés, cette étude à été réalisée au prés de l'unité **sarle toudja**, en adoptant la méthode descriptive en se basant sur une approche quantitative. Pour y arriver, nous avons opté pour un échantillon stratifié de 70 travailleurs. Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons eu recours à deux techniques ;

Technique de recueil des données ; constituent l'ensemble des procédés et instruments, d'investigations utilisés méthodologiquement cette dernier contient l'échelle de muser de la frustration des besoins fondamentaux des travailleurs pour voire leur degré de satisfaction

Autre technique ; technique d'analyse de données et parmi eu le logicielle statistique SPSS

Les résultats mettent en évidence l'infirmité de notre première hypothèse générale la frustration des besoins fondamentaux n'a pas d'effet sur le bien être des salariés, et l'infirmité des sous hypothèse,

Donc il n'existe pas un effet de frustration des besoins fondamentaux sur le bien être des salariés

Ce mémoire peut s'avérer utile pour tester et s'avoir l'effet de la frustration des besoins fondamentaux sur le bien être des salariés

Mots clés ; frustration, besoins fondamentaux , bien être au travail

"The Effect of Frustration of Basic Needs on Employee Welfare."

The objective of this study is to measure and test the effect of the frustration of basic needs on the well-being of employees, by adopting the descriptive method based on a quantitative approach. To achieve this, we opted for a stratified sample of 70 workers. In order to verify our hypotheses, we used two techniques;

Data collection technique; constitute the set of methods and instruments, of investigations used methodologically the latter contains the scale of muser of the frustration of the basic needs of workers to see their degree of satisfaction

Other technique; data analysis technique and among the statistical software SPSS

The results highlight the invalidation of our first general hypothesis, the frustration of basic needs has no effect on the well-being of employees, and the invalidation of the sub-hypothesis,

So there is no frustration effect of basic needs on the well-being of employees

This brief can be useful for testing and having the effect of the frustration of basic needs on the well-being of employees