

Université Abderrahmane Mira de Béjaïa
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales



Mémoire de fin de cycle

Thème :

**La relation entre la compétence transversale
et la santé psychologique au travail**

En vue d'obtention du diplôme de Master en psychologie

Option : psychologie du travail et des organisations et gestion des ressources humaines.

Réalisée par :

M^{lle} BOUKTIT Sylia

Encadré par :

Dr. CHALAL Mokhtar

Année Universitaire : 2019/2020

Remerciements

Je tiens à remercier Dieu qui nous a accordé aide, force, courage et patience durant toutes nos études.

Je souhaite adresser nos remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à remercier sincèrement monsieur CHALAL MOKHTAR , qui, en tant que Directeur de ma recherche, s'est toujours montré à l'écoute, patient et très disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire , ainsi pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et sans qui ce mémoire n'aurait jamais vu le jour. Sa compétence, sa rigueur scientifique m'ont beaucoup appris. Ils ont été et resteront des moteurs de mon travail de chercheur.

Je voudrais remercier, tous mes enseignants du département sciences sociales.

J'adresse toute mon affection à ma famille, ma mère, mon père, mes sœurs et mes deux frères pour leur confiance, leur soutien permanent, je tiens également à adresser toute ma gratitude à tous mes camarades de classes.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

MA FAMILLE : papa KARIM, ma mère NOURA, mes trois sœurs ZAKIA, TASSADIT et KELTOUMA, mes deux frères MOUMOUH et BOUSSAD.

Mes amies : DJIDJI, SABRINA, MELISSA, SORAYA et NACER et a tous mes camarades de classe.

A l'âme de ma grand-mère, qui a tant voulue me voir réussir dans mes études, qu'Allah l'accueille dans son vaste paradis.

A monsieur CHALAL MOKHTAR qui m'a toujours aidé et orienté dans mon travail.

Table des matières

Introduction

Partie théorique

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

Préambule.

1.1. Problématique	06
1.2. Hypothèse.....	10
1.3. Les raisons du choix du thème.....	10
1.4. Les objectifs de la recherche.....	10
1.5. Définition des concepts.....	10
1.6. Les études antérieures	12

Résumé du chapitre

Chapitre II : La compétence transversale au travail

Préambule

2.1. Définition des concepts.....	17
2.1.1 Définition de compétence.	21
2.1.2 Les ressources internes et externes de la compétence.	23
2.1.3 Savoir-agir complexe : mobilisation, combinaison efficace et mise en réseau opérateur des ressources.	23
2.1.4 Les caractéristiques d'une compétence.....	24
2.1.5 La compétence requise et la compétence réelle.....	24
2.1.6 Compétence individuelle et collective.....	25
2.1.7 La compétence dans l'univers et l'entreprise.	26
2.2. Compétence entre contexte et transversalité.....	27
2.3. Compétence spécifique et transversale	27
2.4. Les types de problèmes de compétences.	31
2.5. Les niveaux de transversalité.....	32
2.6. La logique de l'évolution des compétences.....	35
2.7. Les compétences transversales.	38
2.8. L'information sur la compétence transversale.....	39

2.9. Des outils reliant les compétences transversales, les métiers et les situations professionnelles.....	40
2.10. L'importance des compétences.....	41
2.11. Les compétences « transversales » du point de vue professionnel.....	41
2.12. SOFT SKILL, des compétences transversales.....	42
2.13. Les compétences transversales dont nous avons besoin.....	42
2.14. Concept d'autonomie.	45
2.14.1. Définition du concept d'autonomie.....	46
2.14.2. Les facteurs qui influencent l'autonomie psychologique.	47
2.14.3. La dépendance.....	48
2.14.4. Le contrôle.....	49
2.14.5. Les concepts associés.	49
2.14.6. L'autonomie aptitude innée ou construit culturel.	50
2.14.7. L'autonomie au travail.	51
2.14.8. L'autonomie facteur de protection et de développement.....	52
2.14.9. Les conséquences positives de l'autonomie au travail.	52
2.14.10. Le manque d'autonomie, facteur de risque.....	53
2.14.11. L'autonomie pour l'organisation.....	53
2.14.12. Les formes d'autonomie.....	55
2.14.13. Les éléments favorisant l'autonomie dans l'organisation au travail.	55
2.15.1. Définition du besoin d'affiliation.....	55
2.15.2. La pyramide de MASLOW.	56
2.15.3. Les cinq niveaux de la pyramide de MASLOW.	56
2.16. La théorie de MCCLELLAND.....	56
2.17. Les différentes approches théoriques du besoin d'affiliation.	59
2.18. Les risques liés au besoin d'apparence.	59
2.19. Appartenance à plusieurs groupes identifiés.....	59
2.20. Les moyens de satisfaire le besoins d'appartenance.....	60

Résumé du chapitre

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

Préambule

3.1. Définition de la santé psychologique.....	61
3.1.1. Modèles conceptuels de la détresse.....	63
3.1.2. Modèles conceptuels du bien-être.....	66
3.2. Lien entre la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et la santé psychologique.....	67
3.3. Définition de la détresse.....	68
3.3.1. Le modèle demande-contrôle.....	68
3.3.2. Le modèle contrôle-soutien.....	68
3.3.3. Le modèle déséquilibre effort-récompense.....	69
3.4. Les conditions de l'organisation de travail.....	70
3.4.1. L'état de connaissance de l'organisation de travail.....	71
3.4.2. La conception de la tâche.....	71
3.4.3. Autorité décisionnelle.....	71
3.4.4. Utilisation des compétences.....	72
3.4.5. Les demandes de travail.....	73
3.5. Signes de détresse psychologique.....	73
3.6. Identification des indices de la détresse psychologique au travail.....	73
3.7. Identification des sources de détresse psychologique au travail.....	73
3.8. Comment agir sur les sources de la détresse psychologique au travail.....	73
3.9. Mieux comprendre les conséquences de la détresse psychologique.....	74
3.10. Définition du bien-être psychologique.....	76
3.11. Deux conceptions du bien-être psychologique.....	77
3.11.1. Approche hédonique.....	77
3.11.2. Approche eu-démonique.....	78
3.12. La conceptualisation du bien-être psychologique.....	78
3.12.1. Approche déductive.....	79
3.12.2. Approche inductive.....	80
3.13. Le bien-être psychologique au travail.....	80

3.13.1. Les modèles du bien-être au travail	81
3.14. Deux étapes à respecter pour l'approche du bien-être au travail.....	81
3.15. La théorie de l'autodétermination	81
3.15.1. Les effets de l'autodétermination.....	81
3.15.1.1. En contexte psychologique	82
3.15.1.2. En contexte physiques.....	82
3.15.1.3. En contexte comportemental.....	84
3.15.1.4. En contexte économique	85
3.16. Les sources de l'autodétermination.....	85
3.17. L'amélioration de la santé psychologique.....	87
3.18. Le bien-être des employés, une valeur ajoutée pour l'organisation.....	87
3.19. La démarche stratégique de prévention dans son ensemble.	87
3.20. Le supérieur immédiat, acteur clé de la satisfaction des besoins psychologiques des employés.	87
Résumé du chapitre.	
Conclusion.....	
Liste bibliographique	

Liste des abréviations :

BEP : bien-être psychologique.

DRH : direction des ressources humaines.

TIC : technologie de l'information et de la communication.

OPCA : organisme paritaire collecteurs agréés.

OMS : organisation mondiale de la santé.

BPNT : PSYCHOLOGIE NEED THEORY.

TAD : théorie de l'autodétermination.

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
1	Compétence transversale de programme de formation de l'école québécoise.	
2	Compétence transversale pour la formation en soins infirmiers dans les CEGEP.	
3	Skill devant être maîtrisées par les étudiants dans le futur.	
4	critères pour chaque niveau de développement de la compétence exercer son jugement critique.	
5	Trois compétences transversales dans trois champs professionnels différents.	

Introduction

Introduction :

S'il existe un concept sur lequel les personnes sont en accord et s'entendent, en dépit de leurs différences, c'est qu'elles désirent toutes être heureuses. En effet, quel que soit l'âge, le sexe, la profession, la culture, ... tous les êtres humains aspirent au bien-être et au bonheur. Pourtant, ce qui différencie ces personnes peut être la manière, l'endroit, les moyens qu'elles choisissent pour être heureuses. Ainsi, le choix d'une profession constitue-t-il déjà un déterminant de notre bien-être car les professions ne sont pas égales face à cette quête du bien-être voire du bonheur.

Le travail est source de sécurité et d'affiliations sociales, et permet tout au long de la vie de poursuivre sa construction identitaire en apportant une certaine satisfaction et une reconnaissance sociale et sociétale. Il permet, en principe, de développer satisfaction, motivation et de se réaliser personnellement. Cependant, lorsque le travail est dévoyé de ses objectifs humains, mal organisé et lorsqu'il nie ou mes-emploie les compétences humaines, la santé psychologique et le bien-être des travailleurs peuvent être affectés (DAGENAIS-DÉMARAIS 2013 ; DERRIENIC & VÉZINA, 2001 ; DESRUMAUX, 2011 ; MORIN & GAGNÉ, 2009).

Selon une étude menée par l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, les causes de stress liées au travail sont pour 66% des travailleurs, la charge de travail, pour 57% des travailleurs, le manque de soutien des collègues et de la hiérarchie, pour 52%, le manque de clarté sur les rôles et les responsabilités et pour 46% le manque de possibilité de gérer son propre travail et (EU-OSHA, 2013).

Aujourd'hui, nous savons que les problèmes de santé psychologique liés au travail trouvent leur origine dans plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'augmentation des problèmes de santé psychologique au travail est

concomitante à des conjonctures socioéconomiques de mondialisation qui instancient la concurrence la performance et la réduction du personnel comme des conditions du gain et entraînent une intensification du travail. Un deuxième facteur a trait aux changements des valeurs contemporaines de la société qui se sont déplacées d'une reconnaissance de l'humain (typique du courant des ressources humaines et néo RH des années 60 à 80) vers une reconnaissance de la technologie, de la performance et de la finance, les valeurs du collectif s'effaçant au profit de celle de l'individu et du libéralisme. Cette mondialisation se manifeste donc principalement par une augmentation de l'intensité du travail des travailleurs (FOURNIER, BRUN, 2010). Ces changements de fait touchent la santé psychologique des personnes.

GILBERT ET SAVOIE (GILBERT, 2009), définissent la santé psychologique au travail (SPT) comme étant « la capacité d'un individu à satisfaire ses besoins psychologiques fondamentaux dans une perspective de mieux-être et d'ajustement au travail, et ce, grâce à des ressources personnelles et organisationnelles ». Dans le modèle théorique de ces auteurs, les deux facettes de la santé psychologique, soit le bien-être et la détresse psychologique, sont considérées également des composantes essentielles de la santé psychologique au travail.

La compétence professionnelle, élément central dans l'activité humaine, joue un rôle d'interface entre le domaine de l'humain (connaissances, personnalité) et celui de l'emploi (activités, responsabilités, tâches. (VRIGNAUD & LOARER, 2004).

Depuis que MCCLELLAND (1973) a affirmé que la compétence pourrait jouer un rôle important dans la sélection de personnel, de nombreux débats entourent cette notion et démontrent le besoin d'une meilleure clarté conceptuelle. Plusieurs approches théoriques ont tenté de définir cette notion, sans pour autant diminuer l'ambiguïté théorique existante.

Or, Les compétences sont considérées par les managers comme des ressources stratégiques au service de l'entreprise. Elles sont alors perçues comme des atouts individuels ou collectifs contribuant directement à la performance globale et représentent sous cet angle des instruments de gestion. Cependant, cette approche court le risque de ne prendre en compte qu'une seule dimension des compétences, alors qu'il s'agit d'un concept polysémique. (Le DEIST et WINTERTON, 2005).

La théorie de l'autodétermination est une vaste théorie de la motivation qui a été appliquée dans plusieurs domaines de recherche. Parmi ces concepts-clé (AMOTIVATION, motivation intrinsèque, motivation extrinsèque, etc.) la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux joue un rôle important. Ainsi, selon les auteurs de cette théorie, tous les humains ont besoin de se sentir compétents, autonomes et affiliés socialement, afin d'atteindre un état optimal et avoir un développement sain. Les individus en bonne santé psychologique ont un sentiment de satisfaction de ces trois besoins fondamentaux (Gilbert, 2009) qui sont innés, universels et essentiels (DECI & RYAN, 2000, 2008, 1985).

Ainsi, La compétence est le besoin fondamental qui peut jouer le rôle de moteur d'énergie pour l'activité humaine (DECI & RYAN, 2000). Un individu se considèrera compétent lorsque ses activités présentent des défis à la hauteur de ses habiletés.

L'autonomie réfère à la tendance d'un individu de choisir et d'organiser lui-même ses activités et ses comportements selon la concordance personnelle, d'agir selon ses valeurs et ses intérêts et l'affiliation sociale réfère au désir d'être en contact avec les autres, de les aimer et les aider et que cette relation soit réciproque (DECI & RYAN, 2000). La satisfaction de ces besoins amène, entre autres, une motivation de plus grande qualité, une meilleure santé psychologique, un meilleur apprentissage et une adaptation plus efficace (DECI & RYAN, 2000).

On entend de plus en plus parler de “Compétences transversales” L’Europe dans le cadre de la Stratégie Europe 2020 attache une attention particulière sur les compétences clé dont les compétences numériques et sur le développement des compétences transversales. Elles visent à appréhender des compétences qui peuvent dépasser le cadre d’une situation professionnelle donnée et être mobilisées dans différents postes de travail. Dans un souci de clarté et d’opérationnalité, nous distinguerons ces deux notions maîtrisés par plusieurs métiers.

DECI et RYAN (2000) ont repéré un lien positif entre les compétences en emploi et la satisfaction des trois besoins fondamentaux. Tout en sachant que les conditions qui contribuent à la satisfaction de ces besoins fondamentaux ont un impact direct sur la santé psychologique des personnes.

Cette recherche vise à vérifier si la compétence transversale peut influencer et avoir des conséquences positives sur la santé psychologique au travail (bien-être vs détresse). Ce mémoire se présente sous la forme de deux variables, pour les étudier nous avons divisé notre travail en deux parties : la partie théorique ou elle contient 3 chapitres à savoir le premier chapitre porte sur la méthodologie de recherche en se basant sur les études antérieurs vus qu’on a pas eu l’occasion d’entamer notre enquête au sein d’une entreprise et ce a cause de la situation sanitaire , le deuxième chapitre se porte sur la compétence transversale au travail, et le troisième sur la santé psychologique au travail. Enfin une conclusion finale.

Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

- 1.1. Problématique.
- 1.2. Hypothèses.
- 1.3. Les raisons du choix du thème.
- 1.4. Les objectifs de la recherche.
- 1.5. Définitions des concepts.
- 1.6. Etudes antérieurs.
- 1.7. discussion des études antérieures.

Préambule :

Tout travail scientifique comporte une question de départ et une problématique, qu'est la formulation d'une question en proposant des hypothèses qui sont des propositions provisoires. Le plan de notre travail dans le premier chapitre qui est consacré pour le cadre méthodologique de la recherche en se référant aux études antérieures.

1.1. Problématique :

Devant l'ampleur des problématiques d'ordre psychologiques en milieu de travail et de leurs incidences néfastes, plusieurs entreprises souhaitent trouver des pistes d'intervention efficaces pour accroître la santé psychologique de leur personnel. À cet égard, le supérieur immédiat, en raison de la relation de proximité qu'il entretient avec ses employés, peut faire d'importants gestes de prévention afin d'assurer un environnement de travail sain.

Cette responsabilité en matière de santé psychologique au travail peut sembler lourde aux yeux des cadres, qui souvent se sentent peu compétents ou peu informés sur le sujet. Pour aider les gestionnaires en cette matière, tout être humain doit être satisfait par ses trois besoins psychologiques fondamentaux pour être motivé et conserver une santé mentale optimale. Il est à noter que le supérieur immédiat a un rôle central dans la satisfaction de ces besoins. De plus, la satisfaction du besoin d'autonomie du contexte du travail a deux rôles importants d'une part, elle est souvent le prisme à travers lequel les employés interpréteront leur vécu global au travail et qui fera en sorte qu'ils seront satisfaits ou non de leur emploi en général. D'autre part, le besoin d'autonomie est souvent la condition de base à remplir afin de pouvoir éprouver la satisfaction des deux autres besoins de compétence et d'affiliation sociale.

Un besoin est un élément essentiel qui, lorsqu'il est comblé, mène au bien-être, à l'émancipation, à l'adaptation et au fonctionnement optimal de l'individu. Par contre, lorsqu'un besoin est frustré, cela réduit le bien-être, accroît la détresse et nuit au fonctionnement. En ce sens, la satisfaction des besoins est nécessaire pour mener une vie épanouie. La santé des salariés concerne la performance des entreprises et engendre les dépenses de l'état, la notion des risques psychosociaux s'est trouvée au cœur de la problématique de la santé au travail. Cette notion qui recouvre tous les risques professionnels qui peuvent altérer la santé physique et mentale des salariés, risques qui renvoient à un vaste ensemble de variables liées aux dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de la vie professionnelle.

Les entreprises et les chercheurs de différents domaines s'intéressent depuis fort longtemps à la santé des travailleurs et aux facteurs permettant de l'augmenter. En effet, il a été reconnu

que la santé est non seulement souhaitable pour l'entreprise mais aussi souhaitable pour l'individu, elle permettrait d'augmenter la fierté et le sentiment d'accomplissement.

La santé psychologique est définie selon GILBERT et SAVOIE (2007) comme « la capacité d'un individu à satisfaire ses besoins fondamentaux dans une perspective de mieux-être et d'ajustement et ce, grâce à des ressources personnelles et organisationnelles ».

La santé psychologique en milieu de travail devient une question de plus en plus préoccupante partout dans le monde. On s'inquiète généralement de son impact sur la productivité, mais les coûts humains et financiers associés à ce type d'incapacité touchent l'individu, sa famille,

L'organisation dans laquelle il évolue et, en fin de compte, toute la société (HARNOIS et GABRIEL, 2000).

Au sens large du terme, la santé psychologique au travail peut inclure de nombreux problèmes liés au bien-être psychologique d'un individu et peut aussi être influencée par de multiples sources, extérieures au travail. Le bien-être, la détresse au travail et l'épuisement professionnel sont des indicateurs de la santé psychologique au travail, il semble fondé au regard de travaux récents (comme l'ont fait BOUDRIAS et al, 2011 ; BOUTERFAST & DESTRUMEAU, 2013 ; FOREST et al., 2010 ; GAGNE et FOREST, 2008 ; GUILLET et al., 2013 et LAGUARDIA et RAYAN, 2000) d'étudier la satisfaction des besoins fondamentaux en tant que variable médiatrice entre la justice organisationnelle, la résilience, la charge émotionnelle, la charge psychologique, le soutien des collègues, le soutien hiérarchique et le bien-être au travail, la détresse psychologique au travail et l'épuisement professionnel.

Depuis plusieurs années, les problèmes de santé psychologique au travail occupent une place de plus en plus importante dans la documentation scientifique et dans les médias. Ces problèmes se manifestent par des effets négatifs sur les individus et leur impact néfaste se fait sentir également tant au niveau organisationnel que sociétal (DRISKELL & SALAS, 1996; KAHN& LANGLIB, 2002; QUICK, et al. 1992; SCHOTT, 1999). D'autre part, on a observé que les employés ayant une bonne santé psychologique sont plus performants au travail (BARRICK 2001) et que la santé psychologique des employés améliore la performance organisationnelle (HARTER, et al. 2002). Ainsi, la santé psychologique au travail constitue un enjeu tant positif que négatif, et ce, autant pour les individus que pour les organisations. D'où l'importance d'en connaître les inducteurs actifs.

À ne pas confondre avec les compétences « transférables », qui permettent à un salarié d'aller travailler dans un autre secteur que le sien, les compétences transversales

« dépassent » les bornes d'un poste précis pour s'adapter à toutes les situations professionnelles.

Concrètement, un salarié doté de ces compétences peut être amené à occuper plusieurs postes très différents les uns des autres, de la communication en passant par la production ou les ventes.

Les recruteurs s'accordent à dire que ce sont les compétences transversales qui sont les plus stratégiques dans un contexte de guerre des talents. « Les entreprises sont exigeantes vis-à-vis des profils qu'elles embauchent car les parts de marché sont difficiles à gagner. Elles cherchent donc des candidats capables de faire plusieurs métiers au cours de leur carrière », explique LAURENT HURSTEL. Aujourd'hui, « les salariés souhaitent occuper un poste pendant cinq ans maximum. Au-delà, ils formulent le désir de changer. Si les entreprises ne les retiennent pas avec des opportunités, ils quittent leur poste », constate LAURENT HURSTEL. Par conséquent, les recruteurs sont nombreux à regarder, dès l'entretien d'embauche, si les candidats disposent de compétences transversales. « Pour les postes de cadres, nous avons une vision à trois ans, ce qui signifie que lorsque nous recrutons un profil, nous savons d'ores et déjà sur quel poste nous serons amené à le positionner par la suite », explique-t-il.

Certains éléments dans la littérature indiquent que la compétence transversale influence également sur la santé. Toutefois, ce lien n'a jamais été étudié de manière complète et rigoureuse,

En revanche, il existe des recherches qui démontrent en suffisance la relation entre les compétences transversales et les domaines psychologiques, social et du travail au niveau psychologique, des compétences transversales élevées entraînent un plus grand bien-être et moins de troubles psychiques; au niveau social, des compétences transversales élevées entraînent une plus grande satisfaction dans le cadre des relations sociales et conjugales; au niveau du travail, des compétences transversales élevées entraînent de meilleures performances professionnelles.

Depuis que MCCLELLAND (1973) a affirmé que la compétence pourrait jouer un rôle important dans la sélection de personnel, de nombreux débats entourent cette notion et démontrent le besoin d'une meilleure clarté conceptuelle. Plusieurs approches théoriques ont tenté de la définir, sans pour autant diminuer l'ambiguïté théorique existante.

La compétence est un élément central dans l'activité humaine, joue un rôle d'interface entre le domaine de l'humain (connaissances, personnalité) et celui de l'emploi (activités, responsabilités, tâches ; VRIGNAUD 2001). Depuis que MCCLELLAND (1973) a affirmé que

la compétence pourrait jouer un rôle important dans la sélection de personnel, de nombreux débats entourent cette notion et démontrent le besoin d'une meilleure clarté conceptuelle. Plusieurs approches théoriques ont tenté de définir cette notion, sans pour autant diminuer l'ambiguïté théorique existante.

DUSSAULT (1997) considère que la compétence comporte à la fois une partie potentielle (l'ensemble de connaissances, habiletés et attitudes) et une partie opérationnelle (réalisation des tâches qui composent une activité professionnelle). Selon plusieurs auteurs (DAVIDSON & STEMBERG, 1985 ; DUBOIS, 1998; ISSITT, 1995 ; HUNT & MEECH, 1991; KIRBY, 1988; MARRELY, 2001; LEE, 2003; WESTERA, 2001), la compétence fait référence à des caractéristiques personnelles telles que les valeurs, les attitudes, les traits de personnalité, les connaissances, les aptitudes et les habiletés.

La théorie de l'autodétermination (DECI & RYAN, 2000, 2008, 1985) est une vaste théorie de la motivation qui a été appliquée dans plusieurs domaines de recherche. Parmi ces concepts-clé (Motivation, motivation intrinsèque, motivation extrinsèque, etc.) la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux joue un rôle important. Ainsi, selon les auteurs de cette théorie, tous les humains ont besoin de se sentir compétents, autonomes et affiliés socialement, afin d'atteindre un état optimal et avoir un développement sain.

Les individus en bonne santé psychologique ont un sentiment de satisfaction de ces trois besoins fondamentaux (GILBERT, 2009) qui sont innés, universels et essentiels (DECI & RYAN 2000, 2001). La compétence est le besoin fondamental qui peut jouer le rôle de moteur d'énergie pour l'activité humaine. Un individu se considèrera compétent lorsque ses activités présentent des défis à la hauteur de ses habiletés. L'autonomie réfère à la tendance d'un individu de choisir et d'organiser lui-même ses activités et ses comportements selon la concordance personnelle, d'agir selon ses valeurs et ses intérêts et l'affiliation sociale réfère au désir d'être en contact avec les autres, de les aimer et les aider et que cette relation soit réciproque. La satisfaction de ces besoins amène, entre autres, une meilleure performance, une motivation de plus grande qualité, une meilleure santé psychologique, un meilleur apprentissage et une adaptation plus efficace (DECI & RYAN, 2000).

Les conditions qui contribuent à la satisfaction de ces besoins fondamentaux ont un impact direct sur la santé psychologique des personnes (DECI & RYAN, 2000), L'intérêt scientifique de ce mémoire est de comprendre l'effet qui peut être engendré par la compétence transversale sur La santé psychologique au travail, c'est à partir de là, que nous exposons nos interrogations afin d'éclaircir ce lien entre les deux notions.

-Quel est l'impact la compétence transversale sur la santé psychologique au travail ?

1.2. Les Hypothèses :**Hypothèse principale :**

- La compétence transversale à un impact positif sur la santé psychologique au travail.

Hypothèses partielles :

- La compétence transversale augmente le bien-être au travail.
- La compétence transversale diminue la détresse psychologique au travail.

1.3. Raison du choix du thème :

On a opté pour le thème : la relation entre la compétence transversale et la santé psychologique au travail, pour les raisons suivantes :

- L'importance de la thématique par rapport à son originalité, et son intérêt sur le plan personnel et portée sur le plan pratique
- Montrer si les trois besoins psychologiques de base qui sont, l'autonomie, l'affiliation sociale, la compétence ont une influence positive sur la santé.
- Comprendre le rôle de la compétence transversale sur le bien-être et la détresse psychologique au travail.

1.4. Les objectifs de la recherche :

- évaluer l'impact de la compétence transversale sur la santé psychologique
- Mesurer si la compétence transversale augmente le bien-être au travail
- Mesurer si la compétence transversale diminue la détresse psychologique au travail

1.5. Définitions des concepts :

L'analyse conceptuelle est un processus graduel de concrétisation de ce qu'on veut observer dans la réalité. On débute en faisant ressortir les concepts de son hypothèse ou de son objectif de recherche, il se poursuit en décomposant chaque concept pour en dégager les dimensions à considérer puis chaque dimension est décortiquée. Donc, c'est une étape très indispensable dans toute recherche scientifique pour la nôtre.

Les principaux concepts sont :

- La compétence transversale.
- La santé psychologique.
- Compétence.
- Autonomie.
- Affiliation.
- Bien-être.

- Détresse.

1.1.5. Définition de compétence transversale :

Une compétence transversale est un savoir ou un savoir-faire maîtriser par plusieurs métiers. La compétence transversale se différencie donc de la compétence technique qui est-elle partagée par des salariés d'un même corps de métier.

1.1.6. Définition de la santé psychologique :

Désigne « un fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre ».

Être en bonne santé psychologique, c'est avoir un sentiment positif par rapport à la façon dont on se sent, dont on pense et dont on agit, ce qui améliore notre capacité à profiter de la vie.

1.1.7. Définition de compétence :

L'ensemble des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être que chacun d'entre nous acquiert et développe tout au long de sa vie. Et qu'il mobilise (consciemment ou inconsciemment), pour réaliser une action donnée (action est le terme global pour regrouper missions, tâches, activités).

1.1.8. Définition de l'autonomie :

L'autonomie traduirait la capacité du sujet à autoréguler (autant que possible) l'accomplissement de son propre désir, d'assurer en lui-même la responsabilité de ses choix et de ses actes, même s'il ne sait pas ce qui les cause.

1.1.9. Définition de l'affiliation :

L'affiliation désigne l'ensemble des actes du thérapeute visant à le relier aux membres de la famille ou au système familial.

1.1.10. Définition de bien-être :

Le bien-être est fondé principalement sur la poursuite du plaisir et l'évitement de la douleur et de la souffrance ; les individus cherchent paritairement à maximiser les récompenses et à optimiser le plaisir qui en découle. (KAHNEMAN et all 1999).

1.1.11. Définition de détresse :

La détresse psychologique est définie comme étant un éventail de symptômes et d'expériences de la vie interne d'une personne qui sont communément considérés troublant, déroutant, ou hors de l'ordinaire.

1.2. Études antérieures :**La santé psychologique au travail :****1.2.1. Le modèle de MASSÉ et ses collaborateurs (1998) :**

Massé et ses collaborateurs ont élaboré une conceptualisation de la santé psychologique générale sur la base d'une série d'entrevues semi-dirigées menées auprès de Québécois.

D'abord, conformément au consensus de plus en plus clair sur la nature bidimensionnelle de la SP, ces auteurs considèrent le BEP et l'OP comme ses deux sous-dimensions. De plus, les instruments de mesure du BEP et de la OP développés par les auteurs ont été élaborés à partir d'une étude qualitative d'envergure et ensuite validés dans le cadre d'une étude quantitative rigoureuse. Enfin, ces instruments de mesure ont été créés auprès d'un échantillon de canadiens francophones, qui représente une population-cible d'intérêt dans la présente recherche. (MASSÉ et ses collaborateurs 1998; 1998).

L'ensemble des manifestations de santé psychologique répertoriées lors de l'analyse du matériel d'entrevue a ensuite été traduit en un instrument de mesure afin de valider empiriquement la structure factorielle du construit, d'abord par analyses factorielles exploratoires puis par analyses factorielles confirmatoires. Le modèle de la santé psychologique obtenu comprend un facteur de bien-être psychologique, lui-même composé de six sous-dimensions :

- Estime de soi.
- Équilibre.
- Engagement social.
- Sociabilité.
- Contrôle de soi.
- Événements et bonheur.

Le modèle obtenu par MASSÉ et ses collaborateurs indiquent la présence de six facteurs distincts du BEP (bien-être psychologique) expliquant 52 % de la variance :

- 1) l'estime de soi (p. ex., se sentir confiant, aimé, utile, fier de soi, etc.);
- 2) le bonheur (p. ex., se sentir bien, profiter de la vie, etc.);
- 3) le contrôle de soi et des événements (p. ex., affronter de façon positive les obstacles, garder son calme, etc.);
- 4) l'équilibre (p. ex., harmonie entre les activités personnelles et professionnelles, stabilité émotionnelle);
- 5) l'engagement social (p. ex., ouverture face à son entourage, intérêt pour diverses activités, ambition, etc.) et

6) la sociabilité (développer de bonnes relations sociales, être à l'écoute d'autrui, etc.). Ces facteurs présentent des coefficients de cohérence interne allant de 0,71 à 0,85. (MASSÉ,

En ce qui concerne la **détresse psychologique**, leur modèle est composé de quatre facteurs d'OP expliquant 52,1 % de variance (Massé et al. 1998):

- 1) l'auto-dévalorisation (p. ex., autocritique, diminution de l'estime de soi, etc.);
- 2) l'irritabilité/agressivité (p. ex., arrogance, être en conflit, colère, etc.);
- 3) l'anxiété/dépression (p. ex., tristesse, préoccupations, stress, etc.)
- 4) le désengagement social (p. ex., désintérêt, être moins réceptif à son entourage, etc.). En ce qui a trait aux coefficients alpha de CRONBACH, ils varient entre 0,81 et 0,89.

1.2.2. En 2007, le groupe Malakoff Médéric, avec la collaboration de PSYA, mettait en place un baromètre sur la santé au travail :

Une étude auprès des DRH d'entreprises de plus de 250 salariés. En 2007, la démarche est renforcée : L'étude DRH est élargie de façon à inclure les entreprises de 50 à 250 salariés, Un volet complémentaire est mis en place auprès des salariés d'entreprises de 50 salariés et plus.

1. L'objectif de cette étude :

- Mesurer et comprendre l'importance accordée par les entreprises au bien être psychologique des employés.
- Faire un état des lieux des principaux problèmes liés à la santé mentale rencontrés en entreprise.
- Mesurer la part des entreprises qui disposent d'outils d'information et d'analyse de la santé des salariés au travail et mettre en exergue les attentes d'accompagnement.

2. Caractéristiques de l'enquête :

- L'étude a été réalisée du 4 au 17 septembre 2008,
- Auprès des entreprises de 50 salariés et plus,
- En considérant deux populations complémentaires.

Les directeurs des Ressources Humaines :

- 302 interviews auprès d'entreprises de 50 à 249 salariés,
- 302 interviews auprès d'entreprises de 250 salariés et plus,

Les salariés:

- 487 interviews auprès de salariés d'entreprises de 50 à 249 salariés,

- 514 interviews auprès de salariés d'entreprises de 250 salariés et plus.
- soit 604 interviews menées par téléphone.
- soit 1001 interviews menées en ligne.

3. Résultats :

Importance du bien-être psychologique des salariés pour l'entreprise :

- Une convergence de point de vue entre DRH et salariés sur l'importance du bien être psychologique des salariés pour l'entreprise La quasi-totalité des DRH déclarent que le bien être psychologique des employés est un enjeu important pour l'entreprise, en phase avec les salariés, qui s'affirment cependant de façon encore plus prononcée sur le sujet.
- Si les problèmes liés aux troubles psychologiques au travail se manifestent toujours principalement par l'absentéisme, les difficultés relationnelles entre collègues ou l'augmentation des conflits avec la hiérarchie, les salariés mettent également en avant la baisse de qualité du travail, un élément moins perçu par les DRH.

1.2.3. Le rapport de recherche sur les facteurs influençant la santé psychologique au travail dans les cégeps au Canada :

Le projet de recherche réalisé par FREDERIC L. PHILIPPE, PHD, rapport rédigé par CHRISTINE RICHARD, BSC. Le Laboratoire de Recherche sur les Émotions et les Représentations (ELABORER – elaborer.org), dirigé par ces chercheurs, a piloté un projet de recherche sur le rôle des souvenirs personnels marquants sur la santé psychologique au travail dans différents cégeps du Québec.

a) Objectifs de la recherche :

L'étude cherche à identifier quels facteurs peuvent influencer les indices de santé psychologique au travail (satisfaction au travail, intentions de quitter son emploi et épuisement professionnel). Les facteurs étudiés sont la satisfaction des besoins psychologiques au travail (autonomie, compétence, appartenance), la motivation et la passion.

L'équipe de recherche désirait également vérifier s'il existe des liens entre la satisfaction des besoins psychologiques dans un souvenir marquant relié au choix, à l'orientation ou à la réorientation de la carrière des employés de cégep et divers aspects de la santé psychologique au travail.

Méthodologie :

443 employés de cégeps québécois ont participé à l'étude (310 femmes et 133 hommes). Les participants étaient âgés en moyenne de 42,5 ans. La plupart d'entre eux travaillent sur l'île de Montréal. 91 répondants sont employés au Cégep de Maisonneuve (20,5%), 61 au Cégep du Vieux Montréal (13,8%), 52 au Cégep de ROSEMONT (11,7%) et 32 au Cégep Gérald-Godin (7,2%). Les autres travailleurs font partie du Cégep Régional de Lanaudière (28,7%) et du Cégep de Saint-Hyacinthe (18,1%). Les employés se distinguent en quatre catégories: Cadres ou hors-cadre (6,3%), Employés de soutien (32,7%), Professionnels (17,2%) et Enseignants (43,3%). Seuls deux participants n'entraient pas dans ces catégories. Le taux de participation à l'étude s'élève à moins de 10%.

b) Procédure :

Un courriel d'invitation a été envoyé à tous les employés des cégeps participants par la direction pour les informer qu'ils pouvaient participer à une étude portant sur la santé psychologique au travail. S'ils acceptaient de participer, les employés devaient ensuite compléter un questionnaire en ligne comportant des échelles de bien-être, de satisfaction et de motivation au travail, ainsi que des mesures d'épuisement professionnel et d'intentions de quitter son emploi. Puis, La participation à l'étude était anonyme et confidentielle.

c) RÉSULTATS :**Indices de santé psychologique au travail :****1. Satisfaction au travail :**

La plupart des employés de cégep sont satisfaits de leur situation professionnelle. 65,2% des participants se disent satisfaits ou très satisfaits de leur emploi. 30% sont moyennement satisfaits tandis que 4,8% sont insatisfaits ou très insatisfaits. Le type d'emploi pourrait avoir une influence sur la satisfaction au travail, puisque les employés de soutien sont significativement moins satisfaits que les cadres/hors-cadres et les enseignants.

2. Satisfaction des besoins au travail :

La satisfaction de ces besoins dans le milieu de travail a été mesurée à l'aide du BALANCED MEASURE OF PSYCHOLOGICAL NEEDS de SHELDON et HILPERT (2012). Les items de l'échelle ont été adaptés pour être utilisés dans un contexte professionnel pour chacun des besoins, soit l'autonomie (ex. « Je me sens libre d'exécuter mon travail comme je crois qu'il est bon de le faire. »), la compétence (ex. « J'ai l'impression de pouvoir bien mener à terme les

tâches difficiles dans mon travail. ») et l'appartenance (ex. « J'ai le sentiment de faire partie du groupe au travail. »).

Les résultats ont révélé que les employés de cégep se disent pour la plupart satisfaits ou très satisfaits par rapport à ces trois besoins de base (77,9%). Un total de 22,1% se disent moyennement satisfaits et moins de 1% des répondants ont mentionné être insatisfaits ou très insatisfaits.

Sur le plan du besoin d'autonomie au travail, la plupart des employés de cégep se disent satisfaits ou très satisfaits (61,6%). Par contre, il semble être le besoin le moins satisfait chez les participants, puisque 32,3% de ceux-ci ont dit être moyennement satisfaits de leur autonomie au travail et 6,1% ont dit être insatisfaits ou très insatisfaits. À l'inverse, les données révèlent que les employés de cégep se sentent hautement compétents dans leurs tâches professionnelles (91,4%). Seulement 0,7% des employés sondés ont dit se sentir insatisfaits ou très insatisfaits quant à leur besoin de compétence. Pour terminer, 68,8% des participants se sentent connectés à leur équipe de travail ou leurs collègues, tandis que 4,5% ont affirmé le contraire.

d) CONCLUSION :

Cette étude a révélé que la satisfaction des besoins au travail (autonomie, compétence et appartenance), ainsi que la satisfaction des besoins psychologiques dans le souvenir marquant relié à la carrière des employés, ont un effet indépendant et additif sur la santé psychologique au travail.

Plusieurs psychologues ont exploré des moyens concrets d'augmenter la santé psychologique au travail. Certains chercheurs ont trouvé des pistes du côté des besoins psychologiques de base (autonomie, compétence, appartenance). En effet, MILLER et LABVITZ (1973) ont trouvé que, lorsqu'un employé quitte son travail, il y a de fortes probabilités que cela soit directement lié à la proportion de collègues, d'amis ou de contacts ayant quitté l'organisation avant lui. Ces auteurs avancent l'importance du sentiment d'appartenance dans le milieu professionnel et son impact potentiel sur la motivation, la satisfaction au travail et les intentions de quitter son emploi.

L'autonomie étant le besoin psychologique le moins satisfait chez les employés de cégep, l'implantation des principes du support à l'autonomie pourrait avoir des conséquences positives sur l'environnement de travail. Laisser plus de place aux employés dans les processus décisionnels, encourager la créativité et l'autonomie dans l'accomplissement des tâches et offrir des rétroactions informatives et non contrôlant pourraient avoir des impacts

directs et indirects sur la motivation, la passion, la satisfaction au travail, les intentions de quitter son emploi et les symptômes d'épuisement professionnel des employés.

Les résultats de cette étude sont concordants avec la recherche sur la santé psychologique au travail, elle démontré l'importance de la satisfaction des besoins au travail.

e) Discussions des études antérieures :

D'après l'étude réalisée auprès des DRH d'entreprises de plus de 250 salariés. En 2008, pour mesurer et comprendre l'importance accordée par les entreprises au bien être psychologique des employés et aire un état des lieux des principaux problèmes liés à la santé mentale rencontrés, il a été déclaré que la quasi-totalité des DRH prouve que le bien être psychologique des employés est un enjeu important pour l'entreprise, en phase avec les salariés.

Promouvoir de bonnes relations entre collègues peut être une bonne façon qui pourrait favoriser le bien-être ressenti envers soi (sérénité) et les autres (harmonie sociale) d'après plusieurs recherches et montre qu'une meilleure santé psychologique au travail, plus particulièrement un fort bien-être et une faible détresse dans nos relations avec autrui, permet de favoriser un bon climat de travail au sein de l'entreprise.

En tenant compte de ces études antérieures, et d'après nos recherches trois besoins psychologiques sont essentiels pour l'individu et son fonctionnement optimal. Il s'agit des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation (ou appartenance) sociale. Ils sont considérés comme universels, car ils sont nécessaires pour tous les gens et fondamentaux, compte tenu du fait que leur satisfaction mène à la croissance, au développement et au bien-être optimaux La satisfaction des besoins constitue en quelque sorte l'énergie psychologique qui régule le comportement des gens, ce qui peut contribuer à des comportements plus ou moins autodéterminé

Enfin, ont repéré un lien positif entre les compétences en emploi et la satisfaction des trois besoins fondamentaux. Tout en sachant que les conditions qui contribuent à la satisfaction de ces besoins fondamentaux ont un impact direct sur la santé psychologique des personnes.

Résumé de chapitre

Partie Théorique

Chapitre II : Compétences Transversales au travail

Préambule :

Dans un monde où les changements s'accélèrent, il apparaît partout essentiel, pour les individus, les organisations et les États, d'être en capacité de s'adapter pour évoluer à tous les âges... Alors que les profils les plus recherchés aujourd'hui sont pour des emplois qui n'existaient pas il y a quelques années et que l'on prévoit d'importantes nouvelles mutations du travail, il est urgent de réfléchir aux conditions et aux compétences transversales.

Dans ce chapitre on essaie de définir, de proposer des moyens de faire en sorte que ces besoins soient comblés chez les employés qu'aux employeurs, maximisant ainsi les chances que ces derniers aient une bonne santé mentale, avec tous les bénéfices que cela apporte aux employés qu'aux employeurs.

La dimension du concept de la compétence transversale : (compétence, autonomie, affiliation) :

2.1. Définitions des concepts :**A. Définition de Compétence :**

Avant d'aborder plus spécifiquement le concept de compétences transversales, on pourrait se demander ce que veut dire être compétent ou compétente. Selon Le BOTERF (2003), un être compétent doit savoir agir et réagir dans un contexte particulier, c'est-à-dire faire face à l'imprévu et à l'inédit; savoir combiner et mobiliser les ressources en situation de travail; comprendre pourquoi et comment il réussit ou échoue et être capable de transférer sa compétence dans d'autres contextes.

Le concept de compétence doit être en accord avec l'évolution des contextes et des situations de travail. Compte tenu de la montée de la complexité et de l'imprévisibilité des situations professionnelles. On peut plus exiger du professionnel d'exécuter des plans préconçus celui-ci doit plutôt résoudre des problèmes complexes, prendre des initiatives et avoir un certain degré d'autonomie. L'auteur argumente en mettant l'accent sur l'évolution actuelle de l'organisation du travail où la responsabilité sur la gestion d'une situation professionnelle prend le pas sur l'exécution des tâches parcellarisées et de type procédural. (Le BOTERF 2006, p. 27).

On peut dire qu'une personne compétente doit faire preuve d'initiative et de créativité ; être capable d'un processus de construction qui sous-tend une intégration des apprentissages ; avoir développé des habiletés métacognitives; être capable de transposition et faire preuve d'autonomie. (Le BOTERF ,2003).

En ce sens, une personne compétente démontre le développement de compétences transversales qui font référence à « des savoir-agir fondés sur la mobilisation et l'utilisation efficaces d'un ensemble de ressources qui dépassent les frontières des savoirs disciplinaires tout en accentuant leur consolidation et leur réinvestissement dans les situations concrètes de la vie, précisément en raison de leur caractère transversal ». Toute compétence n'est pas transversale, mais il peut être difficile de développer des compétences disciplinaires sans qu'il y ait une certaine forme de transversalité dans l'application de compétences disciplinaires. Cette transversalité démontre la capacité de transposer les habiletés, capacités et attitudes dans diverses situations. (Le ministère de l'Éducation du Québec, 2009).

La compétence est la résultante de trois facteurs : savoir-agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, réseau) ; le vouloir-agir qui se réfère à la motivation et l'engagement personnel du sujet ; le pouvoir-agir qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risque de l'individu (le BOTERF, 2006).

De son côté, un autre auteur donne une définition très proche de la première, « la compétence est la mise en œuvre, par une personne ou un groupe de personnes, de savoirs, savoir-être, ou de savoir-devenir dans une situation donnée ; la compétence est donc toujours conceptualisée dans une situation précise et est toujours dépendante de la représentation que la personne se fait de la situation » (JONNAERT 2009).

Parmi la multitude de notions mobilisées dans les rapports et travaux scientifiques, nous retiendrons celle de compétences transversales, même si, comme le souligne France Stratégie (2017), « il n'existe pas de définition stabilisée des compétences transférables et des compétences transversales ». Cependant, nous nous inscrivons, dans une acceptation très large de cette notion de compétences transversales en le considérant comme des compétences pouvant être mobilisées dans diverses situations professionnelles et n'étant pas spécifiques à un métier ou un secteur d'activité. Comme le précise FÉDÉRIC LAINÉ, « le fait que les compétences Transversales ne soient pas spécifiques à un métier ne veut pas dire pour autant qu'elles occupent la même place dans tous les métiers » (FÉDÉRIC LAINÉ 2018).

Pour TARDIF (2006), « la compétence est un savoir-agir complexe qui prend appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes externes à l'intérieur d'une famille de situations »

La définition de TARDIF indique que la compétence s'exerce à l'intérieur d'une famille de situations, ce que d'autres auteurs tels que JONNAERT appellent une classe de situation. Une famille de situation étant un ensemble de situations semblables, qui peuvent entrer une même catégorie, étant donné certains points communs. Dans cette optique, chaque famille de situation à traiter engendre une **compétence**.

2.1.2. Les ressources internes et externes :

Les définitions mentionnent que les individus sélectionnent, mobilisent et combinent une série de ressources. Celles-ci revêtent une importance majeure pour la compréhension du concept compétence. TARDIF classe ces ressources selon deux catégories : les ressources internes et externes.

1. Les ressources internes : sont propres à l'individu. Elles sont multiples et peuvent être de plusieurs ordres (cognitif, affectif, etc.) ; on retrouve les connaissances, les capacités, les attitudes, les savoir-faire, l'expérience et les qualités de l'individu. L'usage du mot ressource ici est très englobant, ce qui met en évidence tout ce que l'individu peut mobiliser afin de développer une compétence.

Il faut noter que les partisans de l'approche par objectifs utilisent de manière générale les concepts de savoir, savoir-faire et savoir-être pour identifier ces ressources. Les sciences cognitives utilisent une autre terminologie telle que connaissance procédurales et connaissance déclaratives. D'autres auteurs évoquent également les connaissances conditionnelles qui s'intéressent aux conditions de l'action (quand et pourquoi). La terminologie ne doit pas constituer un obstacle pour les personnes impliquées dans la conception de l'action de formation. Il revient à chacun d'utiliser la terminologie qui lui semble la plus appropriée à ses valeurs pédagogiques, l'essentiel est de pouvoir déterminer les ressources internes qui feront l'objet d'un apprentissage et que l'apprenant devra éventuellement mobiliser pour développer la compétence visée (TARDIF, 2008, p 28).

2. Les ressources externes : sont les ressources dès l'environnement souvent indispensables au développement de la compétence (réseau professionnels, réseau documentaire, bases de données, document de référence, internet n logiciels). Le BOTERF souligne l'importance de ces ressources qui contribuent en grande à l'apprentissage.

2.1.3. Savoir-agir complexe : mobilisation, combinaison efficace et mise en réseau opératoire des ressources :

Les lignes précédentes indiquent qu'une compétence est un savoir-agir complexe qui prend appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes. Cette conception de la compétence qui met l'accent sur le savoir-agir

complexe est en rupture avec les approches traditionnelles de transmission de contenus ou l'enseignant était détenteur de la connaissance. Dans cette optique, la compétence n'est pas de l'ordre d'une procédure, mais plutôt de l'ordre de l'heuristique. L'individu mobilise dans l'action un certain nombre de ressources afin de traiter efficacement une situation. JONNAERT explique qu'au-delà de la mobilisation, la personne doit non seulement sélectionner celles qui lui permettront d'être, à ses yeux, les plus efficaces dans la situation présente, mais doit en outre, coordonner entre elles les ressources retenues. Pour l'auteur, « plus qu'une somme de ressource, il s'agit d'une mise en réseau opératoire des ressources sélectionnées ». En clair, ce concept fait appel à l'engagement de l'apprenant qui prend en charge son apprentissage. (JONNAERT, 2009, p. 29).

Toutefois, la compétence est également le résultat d'un pouvoir agir, ce qui signifie que la production d'une action compétente ne relève pas seulement de la responsabilité de l'apprenant, car le contexte de travail (organisation, moyens, conditions de travail, rémunération, etc.) a un impact sur le résultat de l'activité. En ce sens, la responsabilité est partagée entre l'apprenant et l'organisation. (Le BOTERF, 2006, p.29).

2.1.4. Les caractéristiques d'une compétence :

TARDIF détermine cinq caractéristiques principales inhérentes à la compétence :

- 1. le caractère intégrateur la compétence :** Chaque compétence fait appel à une multitude de ressources de nature variée.
- 2. le caractère combinatoire :** Chaque compétence prend appui sur des orchestrations différenciées de ressource.
- 3. le caractère développemental :** Chaque compétence se développe tout au long de la vie. La compétence n'est jamais achevée donc les apprentissages pour la maîtrise d'une compétence donnée peuvent s'étaler dans le temps dans une logique de complexification croissante
- 4. le caractère contextuel :** Chaque compétence est mise en œuvre dans des contextes qui orientent l'action. Le caractère contextuel permet d'introduire l'idée cruciale des situations à l'intérieur d'une famille.
- 5. le caractère évolutif :** Chaque compétence est conçue afin d'intégrer de nouvelles ressources et de nouvelles situations sans que sa nature soit compromise. (TARDIF, 2006, p. 26).

2.1.5. Les compétences requises (virtuelles) et les compétences réelles (effectives) :

Les définitions précédentes montrent qu'un sujet développe une compétence en mobilisant et combinant une série de ressources afin de traiter une situation donnée. La

compétence se développe donc dans l'action et en contexte. Dès lors, il est impossible de décrire à l'avance la compétence que l'individu développera. Or, de manière générale, les programmes de formation décrivent des compétences que l'apprenant doit développer. Ces compétences, décrites dans des référentiels de compétences ne sont pas des compétences réelles, ce sont des compétences requises ou virtuelles. Pour JONNAERT, les compétences requises devraient être considérées comme des balises pour l'organisation des formations. Le BOTERF va dans le même sens, en jugeant que « ce sont des cibles par rapport auxquelles, les individus vont entrer dans des processus de construction des compétences et vont apprendre à agir avec compétence. »

La compétence réelle ou effective est le résultat d'un engagement personnel dans le but de traiter une situation avec succès et de façon efficace. Dans la mesure où il s'agit d'une construction à partir de l'expérience de l'individu, de sa motivation, de ses propres connaissances, de son attitude, chaque compétence réelle est singulière. De ce fait, elle n'est pas descriptible avant l'action. Elle peut l'être que lorsque le traitement de la situation est terminé et réussi.

Cette distinction entre compétences requises et compétences réelles est importante dans une perspective constructiviste où les réalités sont multiples, et dans laquelle l'apprenant est un être actif, maître de son apprentissage. Ainsi, afin que les activités d'apprentissage permettent à l'apprenant de développer des compétences réelles dans l'action, les référentiels de compétences devraient préciser les situations professionnelles pour lesquelles l'apprenant développe des compétences.

Selon (Le BOTERF, 2006) La compétence est la résultante de trois facteurs : le savoir-agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, réseaux); le vouloir-agir qui se réfère à la motivation et l'engagement personnel du sujet; le pouvoir-agir qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation du travail, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risque de l'individu.

2.1.6. Compétences individuelles et compétences collectives :

Les organisations ont en effet pris conscience de leur incapacité à faire face aux changements en ne misant que sur le développement des compétences individuelles. À ce propos, Le BOTERF (2006) note qu'« on peut de moins en moins être compétent tout seul ». Pour l'auteur, les organisations modernes ont pour défi d'arriver à une gestion des compétences qui permette de prendre en compte, de façon conjointe, la gestion des compétences individuelles et la gestion des compétences collectives.

L'axe du développement des compétences individuelles met en évidence l'évolution personnelle de l'individu et la construction de son identité professionnelle. Dans ce modèle, qui est précisément celui qui domine depuis des décennies, la performance individuelle est la référence et la gestion des compétences s'effectue à un rythme relativement lent. S'il est d'usage de gérer le développement des compétences individuelles, la gestion des compétences collectives est un nouveau phénomène, comment traiter de manière pratique la compétence collective ? ((Le BOTERF, 2006 p.31).

Le développement des compétences collectives s'organise autour d'une organisation et d'un management qui favorise et facilite la coopération et la synergie des compétences. L'organisation doit être souple, les dispositifs d'information efficaces, les mesures de reconnaissances collectives. On favorise le travail d'équipe, l'apprentissage en boucle et L'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC). Les réseaux et les équipes interdisciplinaires sont des ressources incontournables.

Dans une étude sur la quête de la qualité dans les soins de santé canadiens, donne un exemple de travail d'équipe interdisciplinaire qui a permis d'améliorer la qualité de la période d'attente au service d'urgence au centre de santé ST-JOSEPH' de London en Ontario. En plus de réduire le temps d'attente, cette expérience a permis d'améliorer la communication entre malades et membres du personnel. Le même auteur relate l'histoire du centre de soins de santé HEADWATERS Orange ville en Ontario qui a reçu le prix 3M en 1999 pour l'équipe de qualité dans les soins de santé. Cette équipe multidisciplinaire a permis en développant des compétences collectives en action, sur le terrain, d'améliorer les qualités de soins au malade en introduisant une technologie de pointe. (HARRIGAN 2000, p32).

Malgré l'intérêt grandissant des organisations pour les compétences collectives, les compétences individuelles ne doivent pas être négligées, ces dernières sont indispensables au développement de la compétence collective.

2.1.7. Dans l'univers du travail et de l'entreprise :

La notion de compétence s'est imposée en opposition à la notion de qualification. La compétence étant perçue comme le fait de savoir gérer une situation professionnelle complexe, inattendue. Il ne s'agit pas seulement de posséder des savoirs, savoir-faire techniques, etc., il s'agit aussi de pouvoir les mobiliser et les combiner pour répondre à des situations toujours nouvelles. Particulièrement intéressant donc pour les personnes sans qualification, soit sans formation reconnue et officiellement sanctionnée par un diplôme. Particulièrement intéressant également pour toutes les personnes en difficulté avec l'écrit :

des dispositifs de validation des compétences devraient leur permettre de faire reconnaître et valoriser leurs multiples savoirs et compétences, sans nécessairement passer par un système de formation qui, traditionnellement, ne relève que leur manque.

2.2. La compétence entre contexte et transversalité :

La notion de compétence a de fait, en dehors de l'ergonomie, acquis une visibilité particulière dans la gestion des entreprises depuis le milieu des années 80, sous l'impulsion des spécialistes des questions de formation des adultes qui font le constat de l'inefficacité des méthodes traditionnelles focalisées sur les seuls savoirs. La formation, mais aussi le recrutement, la mobilité, requièrent un repérage le plus rigoureux possible des compétences, tant requises par l'organisation, qu'acquises par les personnes. Il est mis particulièrement l'accent sur la nécessité d'une main d'œuvre adaptable. Il importe de repérer et développer tout ce qui peut favoriser cette adaptation, " les ingrédients de toute nature, (physiques, cognitifs et conatifs), et de toutes Origines (innés, biographiques, éducatifs), ainsi que les modalités de leur structuration, permettant à un personne d'agir efficacement, c'est-à-dire d'atteindre les buts qu'elle s'est et qu'on lui a assignés " ((MALGLAIVE, G., 1995).

GERARD MALGLAIVE distingue des savoirs formalisés (savoir théorique, savoir technique, savoir méthodologique) du savoir pratique, c'est à dire " ce que les savoirs formalisés ne disent pas " (MALGLAIVE, G., 1995). Ces savoirs pratiques, souvent tacites, sont largement ignorés des systèmes formalisés de la qualification, certes du fait de la tradition académique de valorisation des savoirs mais aussi parce que les savoirs pratiques sont difficiles à observer, et difficiles voire impossibles à articuler de façon consciente par ceux qui les détiennent. .

2.3. Compétences spécifiques et compétences transversales :

La définition de Tardif ainsi que celles de JONNAERT et de Le BOTERF ne font mention ni de compétence transversale ni de compétence spécifique. Pour comprendre leur position vis-à-vis de ce concept, il importe de considérer d'abord ce qu'entendent certains auteurs par compétence spécifique et compétence transversale.

Toute compétence de haut niveau est « transversale » au sens où elle mobilise des connaissances et des méthodes issues de plus d'une discipline. Cela signifie qu'il existe un bon nombre de compétences complètement indépendantes des savoirs particuliers qui se différencient des compétences disciplinaires. (PERROUND 1995, p.32).

Pour y voir plus clair, voyons comment la faculté de médecine de l'Université de Montréal (2006) définit ces deux concepts :

- **Une compétence transversale** : est un savoir-agir d'ordre intellectuel, méthodologique, personnel, social et de l'ordre de la communication qui dépasse les frontières des savoirs disciplinaires, tout en s'y déployant et en favorisant leur acquisition et leur réinvestissement dans les situations concrètes .
- **Les compétences spécifiques** : sont des compétences dont le champ d'application est délimité à un ensemble relativement restreint de situations faisant appel à des savoirs spécifiques d'une activité professionnelle donnée.

Les deux exemples qui suivent indiquent que les personnes ayant travaillé sur ces référentiels considèrent tout ce qui est commun à plusieurs disciplines est de l'ordre d'une de la compétence transversale.

L'exemple 1 est le Microprogramme de deuxième cycle en santé publique à l'intention des cadres et des professionnels en exercice. Ce programme élaboré par l'Université de Montréal et l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) est composé de trois compétences disciplinaires et de deux compétences considérées comme transversales, car communes à plusieurs disciplines. Les compétences sont les suivantes :

- Analyser et évaluer des données sur les populations (compétence disciplinaire);
- Planifier des programmes et des interventions de prévention, de promotion et de protection de la santé et leur évaluation (compétence disciplinaire);
- Raisonner sur un problème de santé publique (compétence disciplinaire);
- Appliquer des stratégies d'action (compétence transversale);
- Communiquer de façon efficace (compétence transversale)

L'exemple 2 est relatif au référentiel de compétences du programme de maîtrise en santé publique de l'Association of SCHOOL of PUBLIC HEALTH (ASPH).

L'Association of SCHOOL of Public HEALTH (ASPH) a réalisé une large consultation pour développer un référentiel de compétences en santé publique. Plus de quatre cents personnes ont contribué à la réalisation et à la validation de ce référentiel. L'outil développé se base sur cinq disciplines de base reconnues en santé publique : l'épidémiologie, la bio statistique, la santé environnementale, l'administration de la santé et les politiques publiques ainsi que les sciences sociales et du comportement. Chacune de ces disciplines comporte un certain nombre de compétences dites disciplinaires. Les auteurs de ce modèle ont en outre défini neuf compétences communes à chaque discipline appelée compétence transversale.

Les deux exemples précédents indiquent que les personnes ayant travaillé sur ces référentiels admettent que tout ce qui est commun à plusieurs disciplines est de l'ordre de la compétence Transversale. Il serait mal à propos d'introduire l'idée de compétence transversale

puisque chaque compétence est définie à partir d'une famille de situations, ce qui signifie qu'une compétence ne peut être à cheval entre plusieurs familles de situations. Or, il est évident que dans les situations de développement de compétences, notamment en santé publique, on se retrouve devant un phénomène de transversalité. Les modèles précédents montrent que la Communication, le leadership, l'analyse systémique, le professionnalisme, l'application de stratégies, ont certes, un caractère interdisciplinaire et par conséquent transversal. Toutefois, au lieu de considérer ces éléments comme des compétences, la définition de référence renvoie à l'idée de ressources mobilisables dans divers contextes. Dans cette logique, ce sont les ressources (connaissances, capacités, habiletés, etc.) elles-mêmes qui sont transversales et communes à plusieurs disciplines. Cette incursion dans le monde des compétences transversales était requise avant de proposer un cadre de référence, étant donné les nombreux débats et polémiques actuels entourant ce concept.

Dans le *Traité des sciences et des techniques de la Formation*, coordonné par PHILLIPPE CARRE et PIERRECASPAR, SANDRA BELIER propose cette définition de la compétence : « La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ».

Elle réalise ensuite une étude comparative des cinq manières d'aborder les compétences :

- approche par les savoirs
- approche par les savoir-faire
- approche par les comportements et le savoir-être
- approche par les savoirs, savoir-faire et savoir-être
- approche par les compétences cognitives. (CARRE, et CASPAR, 1999 p.1).

GUY le BOTERF propose quant à lui une autre définition : « La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte données ».

Il distingue plusieurs types de compétences :

- savoirs théoriques (savoir comprendre, savoir interpréter),
- savoirs procéduraux (savoir comment procéder),
- savoir-faire procéduraux (savoir procéder, savoir opérer),
- savoir-faire expérientiels (savoir y faire, savoir se conduire),
- savoir-faire sociaux (savoir se comporter, savoir se conduire),
- savoir-faire cognitifs (savoir traiter de l'information, savoir raisonner, savoir nommer ce que l'on fait, savoir apprendre). (LE BOTERF (G), 1995, p.1).

La définition proposée par KARTZ distingue trois types de compétences.

- Les compétences conceptuelles (analyser, comprendre, agir de manière systémique)
- les compétences techniques (méthodes, processus, procédures, techniques d'une spécialité)
- les compétences humaines (dans les relations intra et interpersonnelles).

Elle s'avère pratique car elle recoupe un découpage plus classique, qui décompose les compétences en savoirs, savoir-faire et savoir être. (KATZ, 1974).

Quant à MONTMOLLIN, la compétence est un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau et qui sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle : elles permettent l'anticipation des phénomènes, l'implicite dans les instructions, la variabilité dans la tâche. (MONTMOLLIN (M), 1984).

Pour ces auteurs, SAMMURCAY et PASTRE, la compétence, en tant que rapport du sujet aux situations de travail, est ce qui explique la performance observée en décrivant l'organisation de connaissances construites dans et pour le travail. Les compétences sont donc :

- Finalisées : on est compétent pour une classe de tâches déterminées
- opérationnelles : il s'agit de connaissances mobilisables et mobilisées dans l'action et efficaces pour cette action
- apprises, soit à travers des formations explicites, soit par l'exercice d'une activité.
- elles peuvent être aussi bien explicites que tacites : le sujet n'est pas toujours en mesure d'explicitier les connaissances opérationnelles qu'il met en œuvre dans l'action. (SAMURCAY (R) et PASTRE (P), 1995).

La réflexion sur la compétence de Marc de Romainville :

1. celle behavioriste, qui est "synonyme de conduite, de comportements structurés en fonction d'un but, action, tâche spécifique, observable" et qui repose plus sur des savoirs et contenus de programme
2. celle qui est synonyme "d'une potentialité intérieure, invisible, une capacité générative susceptible d'engendrer une infinité de conduites adéquates à une infinité de situations nouvelles".

Cette notion de compétence traduit dans les politiques éducatives le choix de mettre l'accent sur les actions du sujet, voire sur son fonctionnement cognitif interne plus que sur les savoirs et les contenus de programme.

Le BOTERF (2005) Être compétent, c'est savoir agir en situation Un professionnel « est » compétent non seulement s'il possède « des » compétences, mais s'il sait avec elles créer

des combinaisons de ressources qui lui permettent de gérer avec pertinence des situations professionnelles. Une personne sait « agir avec compétence » si :

- elle sait combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, qualités, réseaux de ressources, etc.),
- pour gérer un ensemble de situations professionnelles, chacune d'entre elles étant définie par une activité clé à laquelle sont associées des exigences professionnelles (ou critères de réalisation de l'activité),
- afin de produire des résultats (services, produits) satisfaisant à certains critères de performance pour un destinataire (client, usager, patient, etc.).

La notion de compétence se différencie de la qualification et de la notion de métier. La compétence est le degré de professionnalité avec lequel on exerce un emploi. Deux personnes peuvent avoir la même qualification et exercer l'emploi avec plus ou moins de compétence.

2.4. Les types de problèmes de compétence et leur distinction d'autres problèmes de comportement individuel :

- Les problèmes de compétence technique et de savoir-faire : Un manque de connaissance ou de savoir-faire peut conduire à des erreurs et à des conséquences sur la qualité des soins. Ces manques peuvent être patents dans certains cas ou nécessiter une analyse en se demandant ce qu'aurait fait dans cette situation un professionnel normalement compétent. La question se pose régulièrement dans l'analyse des erreurs. (ANES 2003)
- Les problèmes de savoir-être (comportements perturbateurs) : Les questions de savoir-être chez les professionnels de santé peuvent avoir des conséquences importantes sur la qualité et la sécurité des soins. La littérature anglo-saxonne (HICKSON 2007 ROSENTEIN2008 ; WACHSTER 2012) met en exergue la problématique des professionnels perturbateurs (disruptive providers) et des comportements perturbateurs (disruptive BEHAVIOR). Il peut s'agir d'irrespect envers les autres ou d'interactions avec les autres professionnels qui nuisent aux soins. Dans une étude conduite entre 2004 et 2007 auprès de 4 530 professionnels de 102 hôpitaux de la VETERANHEALTH Administration, 71 % des professionnels interrogés estiment que les comportements non professionnels augmentent le risque d'erreurs médicales et plus d'un quart considèrent qu'ils peuvent être associés à des décès évitables. Ils peuvent également expliquer une insatisfaction des infirmières et des départs de la profession (ROSENTEIN 2008).
- Les comportements malveillants : L'action du professionnel est volontaire. Ce type de comportement conduit classiquement à la suspension immédiate du professionnel et à une action disciplinaire ou judiciaire (LEONARD 2010).

- La consommation de substances : La consommation de substances, qu'elles soient licites ou illicites, conduit à une possible altération du jugement et de la compétence. Le professionnel est exposé à des sanctions disciplinaires et à des poursuites. Une aide doit également être apportée à ce professionnel (Leonard 2010 ; WACHTER 2012).
- Les problèmes de santé : Un problème de santé, qu'il s'agisse d'un problème de santé mentale ou de santé physique, peut avoir des conséquences sur la compétence d'un professionnel de santé (HEALY 2009). Il ne s'agit pas d'un problème de compétence mais d'une origine possible à un défaut de compétence.

2.5. Les niveaux de transversalité :

La notion de transversalité est un principe assez général, pouvant s'appliquer dans les projets pédagogiques à de multiples niveaux. On trouvera dans un article récent de ROCHE (1991) quelques exemples d'opérationnalisations possibles. Nous allons ici tenter de passer en revue les différents niveaux d'acceptation du terme.

Un premier niveau concerne les relations que l'on peut mettre en évidence entre différentes situations relevant d'une même APS. Si la transversalité se démarque des conceptions restrictives du transfert, elle n'en évacue pas néanmoins la possibilité. Disons simplement qu'il s'agit là, au niveau de la leçon et du cycle, de prévoir et d'établir clairement :

- une cohérence longitudinale de progrès guidé de la première leçon à la dernière ;
- une cohérence de proximité d'une leçon à la suivante faite de régulations et d'emboîtement d'apprentissages contrôlés" (DELAUNAY et PINEAU, 1989).

Un second niveau renvoie aux relations qui peuvent être établies entre deux ou plusieurs APS différentes. Deux APS présentant une parenté de fondamentaux, ou pour employer des termes plus actuels, étant régies par des principes opérationnels identiques, on suppose que les connaissances élaborées par l'élève à propos de la première pourront être réinvesties dans la seconde. Si le niveau précédent s'intéressait surtout à la configuration motrice requise dans les tâches mises en relation, on se situe ici à un niveau plus général, celui de la logique interne des APS pratiquées. La transversalité s'entend à ce niveau le plus souvent en termes de généralisation des savoirs. On considère qu'une connaissance construite dans le cadre d'une APS, conceptualisée et stabilisée, pourra être réinvestie dans une autre APS relevant de principes opérationnels voisins. Des APS différentes reposant généralement sur des habiletés gestuelles spécifiques et distinctes, le savoir hypothétiquement transféré se situera nécessairement à un certain niveau de généralisation et d'abstraction.

Un autre axe de développement de la transversalité relève des problématiques interdisciplinaires. On a ainsi vu apparaître, dans les Instructions Officielles de 1985, des

thèmes Transversaux, tels que la consommation, l'environnement, l'information, la santé et la sécurité. "L'étude de ces thèmes traverse toutes les disciplines et doit amener l'élève à prendre conscience Des situations et des problèmes du monde contemporain en développant son sens de la Responsabilité vis-à-vis de soi et des autres". Ce travail transdisciplinaire ne se limite d'ailleurs Pas aux thèmes retenus par les Instructions Officielles : on peut y ajouter les objectifs de méthode, et par exemple l'apprentissage du travail en groupe (ROCHE, 1991).

Un dernier niveau, particulièrement développé par l'Inspection Générale, met en avant l'importance de l'acquisition, en EPS, de connaissances qui permettront à l'individu une gestion rationnelle et éclairée de sa vie physique d'adulte, à tous les âges de la vie (PINEAU, 1991). Cet objectif, validé par la massification de la pratique des APS, par l'allongement de la "vie sportive", par le développement des pratiques non institutionnalisées (IIRLINGER et COLL, 1987), par la mise en avant des problématiques de santé, tente de répondre à la question de l'utilité sociale de la discipline.

Au début de la réforme de l'école québécoise, le Ministère de l'éducation du Québec (2001) avait déterminé neuf compétences transversales, regroupées en quatre catégories (tableau 1). Ces compétences illustrent d'une part, la variété des savoir -agir pris en compte dans un référentiel portant sur ce type de compétences et d'autre part, l'étendue des apprentissages devant être réalisés par les élèves pour y recourir efficacement. Toutes ces compétences transversales ne font plus partie du programme de formation de l'école québécoise depuis quelques années, mais à l'origine, elles avaient été conçues comme imposant des apprentissages incontournables dans la formation offerte dans les écoles primaires et secondaires du Québec.

Tableau n° 1 : Compétences transversales du programme de formation de l'école québécoise (2001).

Catégories de compétences	Compétences
D'ordre intellectuel	Exploiter l'information Résoudre les problèmes Exercer son jugement critique Mettre en œuvre sa pensée critique
D'ordre méthodologique	Se donner des méthodes de travail efficace Exploiter les technologies de l'information et de la communication
D'ordre personnel et social	Structurer son identité coopérer

D'ordre de la communication	Communiquer de façon appropriée
-----------------------------	---------------------------------

Source : le Ministère de l'éducation du Québec (2001).

D'un référentiel de compétences transversales à l'autre, peu importe l'ordre d'enseignement, on observe que les mêmes compétences sont souvent reprises. Le tableau 2 regroupe les cinq compétences transversales déterminées par le Ministère de l'éducation, des loisirs et du sport du Québec (2007) pour la formation initiale en soins infirmiers dans les CEGEP. La résolution de problèmes ainsi que la communication et la créativité sont intégrées dans les deux référentiels de compétences transversales. L'exercice du sens des responsabilités ainsi que l'adaptation à des situations nouvelles font toutefois exception.

Tableau n°2 Compétences transversales pour la formation en soins infirmiers dans les CEGEP (2007).

Résoudre les problèmes Communiquer Exercer son sens de responsabilité Exercer sa créativité S'adapter à des situations nouvelles
--

Source : le Ministère de l'éducation, des loisirs et du sport du Québec (2007) pour la formation initiale en soins infirmiers dans les CEGE.

Depuis quelques années, dans les écrits Anglo-saxons, on peut constater que l'on utilise souvent le concept de SKILL dans un sens apparenté au concept de compétence. D'ailleurs, BERTHIAUME (2012) traduit SKILL par compétence et il distingue des compétences génériques (GENERICKILLS), des compétences transférables (TRANSFERABLESKILLS), des compétences générales (GENERALSKILLS) et des compétences molles. Dans un livre fort intéressant portant sur l'apprentissage dans le futur, REDECKER & al. (2011) énoncent 13 SKILLS qu'ils regroupent en trois catégories (tableau 3). A la lecture de ce tableau, on peut facilement noter que la majorité des compétences intégrées dans les deux référentiels ci-dessus sont reprises dans les SKILLS déterminées par REDECKER & al. On doit cependant remarquer qu'ils retiennent des SKILLS qui s'apparentent fortement à des attitudes ou à des postures professionnelles.

Tableau 3. SKILL devant être maîtrisées par les étudiants dans le futur.

Catégories de SKILL	SKILL
Personnelles	Initiative Résilience Responsabilité Prise de risque Créativité

Sociales	Travail en équipe Empathie Compassion Co-construction
Cognitives	Gestion Organisation Métacognition Pro action

Source : livre portant sur l'apprentissage dans le futur, (REDECKER & al. 2011)

2.6. La logique de l'évaluation des compétences :

Des écrits portant sur l'évaluation des compétences, on devrait retenir l'idée centrale suivante : l'obligation de documenter un parcours de développement (SCALLON 2004 ; TARDID 2006 ; & DUBOIS 2010). Selon le cadre de formation ou l'ordre d'enseignement, on mettra l'accent sur le parcours d'apprentissage, le parcours de formation ou le parcours de professionnalisation. En règle générale, compte tenu du fait qu'une compétence est un savoir - agir complexe, le nombre de compétences dans une formation donnée est peu élevé (entre cinq et dix) et au cours des années de formation, la même compétence est objet d'apprentissage à de multiples reprises. Documenter un parcours de développement signifie alors que l'étalement du développement de chaque compétence doit être explicité d'une manière opérationnelle de sorte que les formateurs puissent planifier des évaluations qui donnent accès aux preuves des apprentissages illustrant le parcours en question d'une manière valide et fidèle (BOYER 2013).

Exercer son jugement critique est l'une des compétences transversales faisant partie de la formation des étudiants. L'UNIVERSIDAD de la FRONTERA (2010) définit ainsi l'exercice du jugement critique : « capacité d'évaluer et d'analyser la structure et la cohérence du raisonnement, en particulier dans le cas des opinions et des déclarations, en examinant les idées, les jugements et les actions et en considérant leurs fondements ainsi que leurs présupposés avant d'accepter le raisonnement comme étant valide ». Quoique les mots diffèrent d'un endroit à l'autre, c'est une définition largement partagée dans le milieu de l'éducation quant au jugement critique. Dans le but de fournir aux formateurs des critères précis non seulement pour planifier leurs situations d'apprentissage, mais aussi pour évaluer rigoureusement et significativement le parcours de développement de l'étudiant, L'UNIVERSIDAD de la FRONTERA a établi des critères pour chaque niveau de développement (tableau 4).

Tableau 4. Critères pour chaque niveau de développement de la compétence Exercer son jugement critique.

Niveaux de développement	Critères
Niveau 1	La compétence est mise en œuvre dans quelques activités simples, les résultats étant prévisibles à la suite d'une démarche algorithmique.
Niveau 2	La compétence est mise en œuvre dans un plus grand éventail d'activités, l'étudiant disposant d'un minimum d'autonomie et recevant beaucoup de soutien.
Niveau 3	La compétence est mise en œuvre dans un large éventail d'activités relevant de divers contextes, l'étudiant bénéficiant d'une grande autonomie et prenant l'entière responsabilité de sa démarche de jugement.
Niveau 4	La compétence est mise en œuvre dans une gamme d'activités complexes, en contexte réel de travail, le professionnel assumant l'entière responsabilité de son jugement et tenant compte des incidences de ce dernier sur les autres professionnels.
Niveau 5	La compétence est mise en œuvre dans un très large éventail d'activités complexes, en contexte réel de travail, le professionnel assumant diverses fonctions exigeant un très haut degré de discernement, un maximum d'autonomie et de responsabilité.

Source : (UNIVERSIDAD de la FRONTERA, 2010).

La lecture du tableau permet quelques observations fortes importantes à propos des critères de progression ou de développement de cette compétence transversale :

- a. les critères ciblent la compétence elle-même étant donné leur accent constant sur la mise en œuvre ;
- b. la progression repose en grande partie sur la nature (simples, complexes) ou sur l'étendue (quelques, un plus grand éventail, un large éventail, une gamme, un très large éventail) des activités ;
- c. le degré d'autonomie de l'étudiant constitue un élément pris en compte dans trois niveaux (minimum d'autonomie, une grande autonomie, maximum d'autonomie), celui-ci étant mis occasionnellement en relation avec la responsabilité de la démarche de jugement ;

d. dans les trois derniers niveaux, on fait référence à des contextes (divers contextes, contexte réel de travail).

En prenant appui sur JONES (2009), BERTHAUME (2012) déclare que les compétences dites « transversales » ont souvent un ancrage disciplinaire et il illustre son affirmation en comparant trois compétences transversales dans trois domaines professionnels différents (tableau 5). Ce tableau, dans lequel on pourrait insérer de multiples autres cas semblables, fournit une base argumentative semant le doute sur l'existence des compétences transversales en dehors de tout contexte. Dans le domaine de la professionnalisation par exemple, il serait peu vraisemblable que des situations d'apprentissage sans ancrage contextuel puissent influencer sur le développement de compétences dites transversales et, par ricochet, il serait impossible d'évaluer le parcours de développement d'un étudiant.

Tableau 5. Trois compétences transversales dans trois champs professionnels différents.

Compétence transversale Résoudre des problèmes	Physiques Tester des hypothèses	Droit Répondre à des hypothèses ou à des problèmes réels	Médecine Appliquer le raisonnement clinique
Exercer son jugement critique	Examiner la rigueur et l'exactitude	Examiner la logique de l'argumentation	Appliquer le raisonnement clinique
Communiquer de façon approprié	Faire appel au poster ou à la présentation orale	Rédiger des façons précises, succinctes et détaillé	Utiliser la communication orale dans l'évaluation de l'état de patient

Source : (Repris de BERTHIAUME 2012).

D'emblée, on peut reconnaître que les compétences transversales ciblent, cernent, nomment et formalisent des apprentissages qui doivent faire partie de la formation de tout citoyen, que ce soit dans les ordres d'enseignement primaire, secondaire, collégial ou universitaire. Par exemple, dans le monde actuel, on ne saurait nier la très grande importance du jugement critique, de la pensée créatrice, de la communication efficace, de la résolution de problèmes, de l'exploitation judicieuse de l'information. D'aucuns estiment que les éléments ci-dessus énumérés sont des compétences transversales qui correspondent à des savoir-agir complexes, exigeant la mobilisation et la combinaison efficaces de ressources internes et externes. Pour d'autres, ces éléments sont fondamentalement des ressources pouvant être mobilisées et combinées dans la mise en œuvre de compétences spécifiques.

2.7. Parmi les compétences transversales, on peut recenser :

- celles qui s'appuient sur des savoirs de base. Elles ne sont pas dépendantes d'un contexte professionnel particulier mais sont néanmoins indispensables pour l'exercice d'un grand nombre de métiers. Par exemple : la maîtrise de la langue, de l'écriture et des opérations arithmétiques, ou encore des connaissances de premier niveau en bureautique (environnement de travail sur un micro-ordinateur, navigation sur Internet, messagerie...).
- celles qui correspondent à des aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives ou encore à des savoirs généraux communs aux métiers ou aux situations professionnelles. Par exemple : l'aptitude à gérer la relation client, la capacité à travailler en équipe, à coordonner une équipe ou un projet, l'adaptabilité à l'environnement de travail, la maîtrise d'une langue étrangère, la maîtrise des principaux logiciels de bureautique.

En effet, Les analyses statistiques menées sur l'intensité du lien entre la spécialité de formation détenue par les individus et le métier exercé renseignent sur la dimension technique du métier on peut repérer dans certains métiers une très grande hétérogénéité des spécialités de formation des jeunes. Même si des éléments comme le fonctionnement du marché du travail, l'organisation de la profession et les caractéristiques sociodémographiques des individus expliquent ce désajustement entre spécialité de formation et métier, cette hétérogénéité est aussi, dans la plupart des cas, un "signal" d'une moins grande spécificité technique. L'espace des métiers peut ainsi être découpé en trois groupes, qui correspondent à des rôles différents des compétences transversales :

- les métiers qui ont une identité forte en termes de spécialités de formation détenues par les jeunes (par exemple : les coiffeurs, les ouvriers qualifiés du bâtiment) ; ici, les compétences spécifiques jouent un rôle primordial et les compétences transversales ne sont pas suffisantes, même si elles peuvent être nécessaires ;
- les métiers pour lesquels aucune spécialité de formation particulière n'apparaît et qui sont exercés plutôt par des salariés expérimentés (par exemple : les employés de maison) ; ici, les choix de recrutement s'appuient davantage sur des critères de compétences transversales et d'expérience ;
- les métiers où le recrutement se fait souvent sans spécialité de formation particulière et qui sont ouverts aux jeunes débutants (par exemple : les serveurs) ; là encore, les employeurs recrutent davantage sur la base de compétences transversales.

2.8. L'information sur les compétences transversales :

Plusieurs outils ont été développés, afin de faciliter le signalement des compétences transversales détenues par les individus ou demandées par les employeurs, ce qui pose par ailleurs la question de leur reconnaissance.

Si, classiquement, les entretiens d'embauche cherchent à dévoiler les compétences comportementales des individus par des questions sur leurs réactions dans des situations passées Ou fictives, la méthode de recrutement par simulation (MRS) va au-delà en permettant d'évaluer la manière dont les candidats réagissent face à des problèmes, révélant ainsi leurs habileté. En 2009, les 113 000 évaluations réalisées par Pôle emploi ont conduit à 39 000 embauches. La MRS est surtout utilisée par les grandes entreprises dans des secteurs comme la grande distribution, l'industrie, le bâtiment ou l'hôtellerie-restauration pour des métiers d'employés et d'ouvriers.

Les entreprises soulignent son intérêt pour détecter certaines compétences (gestion de la relation client pour les métiers de conducteurs de bus ou de télé-conseillers ; comportements pour des postes en relation avec des personnes âgées). Les entretiens professionnels et les bilans de compétences servent également à identifier les compétences transversales détenues.

D'autres dispositifs ont pour objectif de faciliter le signalement de leurs compétences par les individus eux-mêmes. Il s'agit d'abord des formations à la recherche d'emploi. Des outils appelés couramment "portefeuille de compétences" ont également été développés ou sont en cours de construction afin que chacun puisse identifier et signaler plus facilement ses compétences.

Au niveau national, le livret de compétences pour les jeunes qui a été lancé pour 16 000 jeunes à la rentrée 2010 vise à enregistrer les compétences acquises dans le cadre scolaire et extrascolaire (sous la forme dématérialisée d'un web classeur) .Le curriculum vitae EUROPASS développé par l'Union européenne invite à mettre en valeur les compétences techniques mais aussi les compétences sociales et organisationnelles.

2.9. Des outils reliant les compétences transversales, les métiers et les situations professionnelles :

Sept exemples, français ou étrangers, peuvent être mentionnés :

- 1) Pôle emploi développe actuellement un outil qui associe des compétences transversales à des métiers référencés selon la nomenclature ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois). Il s'appuie sur une liste de quatre-vingts compétences transversales. Pour chacune d'entre elles, le demandeur d'emploi doit préciser son degré de maîtrise et son niveau d'appétence. Une liste de métiers possibles lui est alors proposée, l'étendue de cette liste étant paramétrable.

- 2) L'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI) a établi un référentiel de "compétences clés" en situation professionnelle qui fait le lien entre des référentiels D'emploi et des savoirs de base ou des savoirs appliqués. Le travail consiste à définir les compétences transversales mobilisées sur les postes de travail, puis un programme de formation à des compétences de base pour les salariés. Cette démarche est souvent faite en collaboration avec des organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) de branches ou interprofessionnels.
- 3) L'Éducation nationale a élaboré un cadre de référence national sur les compétences clés : vingt et une compétences opérationnelles ont été définies, en s'appuyant sur les situations de travail, avec quatre niveaux de maîtrise. Une ingénierie de formation devrait ensuite être mobilisée dans le cadre du réseau des GRETA, pour répondre aux besoins des acteurs publics ou des branches professionnelles.
- 4) L'outil « TRANS'COMPETENCE », développé par la Maison de l'emploi du bassin d'emploi de Rennes, vise, à travers une liste de questions sur les postes de travail, à objectiver les compétences transversales détenues par les personnes et celles demandées par les entreprises qui sont dans des procédures de recrutement, de reconversion professionnelle ou de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La description des postes de travail met aussi en évidence des compétences qui peuvent être transférées. Il s'agit ensuite d'accompagner les évolutions professionnelles des personnes (salariés ou demandeurs d'emploi) et les entreprises. Cet outil est mis en œuvre par des cabinets de consultants et des entreprises. Cette démarche s'inscrit donc dans une politique de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC) et vise prioritairement des PME ou des domaines d'activité touchés par les mutations économiques.
- 5) Les portails sur l'orientation et les métiers en France comprennent généralement une rubrique « compétences » dans les fiches descriptives des métiers. Plusieurs de ces sites disposent d'une fonction d'orientation vers des métiers à partir de centres d'intérêt déclarés par l'utilisateur, qui correspondent à des préférences et des compétences affichées (site de l'ONISEP, portail national de l'orientation et de la formation, site sur les métiers en Ile-de-France, par exemple).
- 6) Le logiciel TRANSFERENCE, utilisé initialement au Québec et développé en France par la fondation Jeunesse Avenir Entreprise est centré sur les compétences transversales. Plus de mille métiers sont qualifiés par rapport à soixante-quatorze compétences sur une échelle à trois niveaux (compétence "essentielle", "secondaire" ou "non nécessaire"). À partir d'un questionnaire d'autoévaluation, il est possible de positionner chaque personne par rapport

à ces compétences et de proposer une liste de “métiers cibles”. Cet outil est destiné aux professionnels de l’insertion et de l’aide à l’emploi, ainsi qu’aux responsables “ressources humaines” en entreprise ou cabinet conseils.

- 7) Le site O’NETONLINE (aux États-Unis, permet de relier des compétences transversales à une liste détaillée de professions. Pour environ 1 000 professions sont précisées les tâches exercées, les savoirs de base ou disciplinaires nécessaires, les outils mobilisés ainsi que les compétences organisationnelles ou comportementales requises. À partir de compétences transversales qu’il aura cochées sur une liste prédéfinie, l’utilisateur peut
- 8) connaître les métiers faisant le plus appel à ces compétences et leurs caractéristiques en termes de salaire, de nombre et d’évolution des emplois, de localisation, etc. D’autres recherches sont possibles par compétences techniques, domaine disciplinaire, intérêt, conditions de travail, etc.

2.10. Pourquoi les compétences transversales sont-elles essentielles ?

Développer ou préciser que l’on possède des compétences transversales est utile dans deux types de situations. La première concerne les jeunes diplômés qui, sans expérience, peinent à se faire recruter : souligner que l’on possède ce type de compétence, c’est montrer que l’on saura s’adapter au poste malgré sa faible expérience. Pour les candidats déjà expérimentés, s’appuyer sur des compétences transversales, c’est se donner les moyens de ne pas rester enfermés dans un poste.

En interne, comme en externe, ces compétences permettent de faire un pont entre ses expériences passées et le poste sur lequel on postule. Par ailleurs, s’il n’existe pas aujourd’hui de Fonction transversale à proprement parler, les entreprises tendent de plus en plus à fonctionner par projet, valorisant de facto ces compétences complémentaires aux compétences « métier ».

2.11. Les compétences « transversales » du point de vue professionnel :

Sur un plan professionnel, le souci de demeurer critique à l’égard de potentielles dérives d’un usage exclusivement managérial du concept de compétence conduit à examiner deux écueils liés à la notion de compétence transversale.

Le premier concerne sa fréquente instrumentalisation, par exemple par les directeurs de ressources humaines dans une situation ou plus généralement, par les décideurs économiques au niveau mondial, pour promouvoir la compétence la notion de polyvalence et justifier ainsi une mobilité de d’un poste de travail à un autre, en réponse à des exigences de flexibilité organisationnelle. (JEANJOUQUAN, FLORENCE PARENT, 2015, p190).

Le second concerne l'assimilation fréquente, dans le milieu des organisations professionnelles, de la notion de compétence transversale à celle de compétence managérial. En contexte de formation professionnelle continue, il est ainsi fréquent d'observer, au nom d'un pragmatisme opérationnel et utilitariste, une dichotomie réductrice entre de telles compétences transversales, (gérer une équipe, superviser, collaborer, assurer un leadership), et les compétences techniques-spécifiques. Un tel point de vue entretient implicitement paradoxalement une non-reconnaissance de la légitimité des fonctions de gestion en santé à s'appuyer ; elles aussi, sur des compétences spécifiques propres. (JEAN JOUQUAN FLORENCE PARENT 2015, p191).

2.12. Les soft SKILLS, des compétences transversales

Assimilé à des compétences humaines, le terme soft SKILLS désigne les compétences comportementales, qui sont souvent mises de côté dans les écoles au profit de leur opposé *les* Hard SKILL, ou compétences dites techniques.

Les Soft SKILLS « savoirs comportementaux », désignent les aptitudes personnelles qui démontrent un haut degré d'intelligence émotionnelle. Contrairement aux compétences techniques les (Hard SKILLS), qui décrivent l'ensemble des connaissances spécialisées d'une personne et son aptitude à réaliser des tâches, les Soft SKILLS sont transversales. On dit souvent qu'un entretien se décroche grâce aux compétences techniques, mais que ce sont nos compétences humaines qui nous valent d'obtenir le poste et de le garder.

Les 7 Soft SKILLS qui peuvent être développées dans le but de progresser dans la carrière professionnelle selon Martin Yates, auteur du bestseller sur la recherche d'emploi KNOCK'EM Dead. En effet, ces **compétences transversales** sont recherchées par les employeurs, peu importe le poste ou l'industrie.

2.12.2. Communication :

Tous les postes impliquent la nécessité de pouvoir bien communiquer, que ce soit à l'oral ou à l'écrit. La communication efficace vous permet de bien traiter l'information et de la transmettre de façon adéquate.

Voici quelques exemples de compétences recherchées qui sont tirées directement de différentes catégories d'offres d'emploi d'ESPRESSO-JOBS :

- Fortes compétences en communication, tant à l'oral qu'à l'écrit (français et anglais).
- Excellentes habiletés en communication orale et écrite.
- Fortes aptitudes en rédaction et en présentation (français et anglais).
- Excellent communicateur.

2.12.3. Pensée critique :

Mettre en pratique cette Soft SKILL dans toutes les sphères de la vie. En effet, le sens critique permet de résoudre des problèmes complexes, en analysant les causes du problème et en décelant les meilleures solutions compte tenu du contexte.

Quelques exemples :

- Habileté en recherche et en analyse.
- Esprit analytique.
- Habileté en résolution de problèmes.
- Curiosité intellectuelle et esprit analytique.

2.12.4. Gestion de temps :

La capacité à bien gérer son temps est aussi une des compétences les plus demandées sur le marché de l'emploi actuellement. Elle implique également le sens de l'organisation et la capacité à identifier les priorités.

Exemples de compétences recherchées liées à la gestion de temps :

- Capacité à gérer des échéanciers serrés.
- Capacité à gérer plusieurs projets simultanément.
- Être organisé et savoir bien planifier son travail.
- Habileté à travailler simultanément sur plusieurs dossiers complexes.
- Apte à effectuer un travail précis sous pression et à gérer la charge de travail en fonction des différents échéanciers.

2.12.5. Travail d'équipe :

Cette soft SKILL est la clé du succès de toutes les entreprises. Les bons joueurs d'équipe prennent toujours des décisions en fonction de l'atteinte des objectifs et non en fonction de leurs intérêts personnels. Ils sont capables de coopérer, de partager le mérite, de respecter des engagements et aussi de bien transmettre l'information aux autres membres de l'équipe.

Exemples de compétences recherchées liées au travail d'équipe :

- Excellente aptitude pour les communications interpersonnelles et pour le travail d'équipe.
- Bonnes habiletés en communication, leadership et travail d'équipe.
- Fortes aptitudes pour le travail d'équipe.
- Capacité à travailler en équipe.
- Ouvert à la critique et capacité à partager et à proposer ses idées.

2.12.6. Créativité :

Notre créativité est tributaire du cadre de référence de notre travail. Elle permet de faire des liens entre différents éléments d'information et de trouver des solutions stratégiques aux problèmes qui se posent. Une personne créative ne fait pas qu'avoir des idées, elle les réalise.

- Créatif et apte à prendre des initiatives seul ou en équipe.
- Sens de l'initiative, autonomie et créativité.
- Esprit créatif et innovant.

2.12.7. Leadership :

Le leadership est une compétence complexe, puisqu'elle se compose des compétences que nous avons mentionnées précédemment. Un bon leader est d'abord et avant tout un joueur d'équipe. Les autres membres de l'équipe le suivent naturellement, puisqu'il est organisé, il communique bien l'information et il sait également faire preuve de créativité et de sens critique.

Voici quelques exemples de compétences liées au leadership demandées par des employées qui ont affiché sur ESPRESSO-JOBS :

- Sens de l'initiative, autonomie et créativité.
- Capacité à développer des idées, les étoffer et les défendre.
- Grand sens de l'initiative et de prise de décision

2.12.8. Intérêt pour les technologies

Si le travail est dans un bureau, le principal outil de travail est l'ordinateur. Selon le poste, il n'est peut-être pas nécessaire de posséder une compréhension approfondie de l'informatique, mais il est souhaitable que vous sachiez utiliser différentes applications.

Exemples :

- Passionné des nouvelles technologies.
- Fort intérêt pour les nouvelles technologies et leurs enjeux.

2.13. De quelles compétences transversales avons-nous besoin ?

Une stratégie adoptée le 10 Juin 2016 par la Commission européenne et les États membres visant l'acquisition dès le plus jeune âge :

Dans ce cadre, l'AEFA (Agenda Européen pour la Formation des Adultes) a établi un référentiel de **12 compétences transversales** que nous vous présentons sous 3 grandes dimensions : **réfléchir, organiser et communiquer**.

Réfléchir : envisager clairement la suite du parcours professionnel.

- Compétence 1 : Construire un parcours professionnel, identifier les formations qui me seront utiles et nécessaires pour demain.
- Compétence 2 : Apprendre à apprendre et à se former tout au long de sa vie, savoir chercher de l'information, vérifier sa fiabilité et l'exploiter.
- Compétence 3 : Gérer les informations, intégrer de nouveaux éléments à ses propres objectifs.
- Compétence 4 : Adapter son action face aux aléas.

Organiser : gérer son temps, déterminer des plans d'actions, respecter les délais anticiper les difficultés, demander de l'aide.

- Compétence 5 : S'organiser dans son activité professionnelle, respecter les consignes, et travailler avec les contraintes liées à la sécurité.
- Compétence 6 : Travailler en sécurité selon le cadre règlementaire, Faire une moyenne, intégrer une formule de calcul dans un tableur ne pose pas de difficulté.
- Compétence 7 : Mobiliser les raisonnements mathématiques, Rédiger un courriel, publier un post sur les réseaux sociaux, concevoir un PowerPoint pour présenter des activités qui sont possibles.
- Compétence 8 : Utiliser les techniques de communication numérique.

Communiquer : prendre la parole pour présenter son entreprise, ou argumenter lors d'une réclamation téléphonique.

- Compétence 9 : Communiquer à l'oral dans le monde professionnel, pouvoir rédiger un compte-rendu après un rendez-vous ou rédiger un email avec une proposition.
- Compétence 10 : Communiquer à l'écrit dans le monde professionnel, savoir adapter son discours quand on rencontre un nouvel interlocuteur afin qu'il comprenne mes demandes, s'apercevoir rapidement d'une situation de tension.
- Compétence 11 : Appliquer les codes sociaux inhérents au contexte professionnel apprécier le travail en équipe et savoir respecter les règles de son fonctionnement.
- Compétence 12 : Travailler en groupe et en équipe.

2.14. Le concept d'autonomie :

L'autonomie est devenue aujourd'hui une injonction sociale. Nous sommes tous censés être autonomes dans un nombre croissant de secteurs de notre vie au point qu'il est difficile d'en trouver qui échappent à cette exigence. Il n'est donc pas étonnant que l'éducation valorise l'autonomie. Comme l'a relevé Dominique GLASMAN 2010.

2.14.2. Définition du concept d'autonomie :

Plusieurs théoriciens ont tenté de définir l'autonomie psychologique, , DECI et RYAN (1987), DWORKIN (1988), HIGH (1988), définissent l'autonomie comme étant un ensemble de notions incluant la détermination de soi, l'indépendance, la liberté de choix et d'action et la possibilité de décider de ses propres règles et de ses propres principes.

Lorsqu'on donne un sens psychologique à l'autonomie, on réfère au maintien de l'intégrité de soi qui est basé sur un contrôle de soi et une estime de soi bien développés. (MUNNICH ,1976).

De façon plus générale, l'autonomie signifie que l'individu possède le contrôle sur ses décisions et ses activités. Il suggère aussi qu'il existe deux types d'autonomie : l'autonomie décisionnelle et l'autonomie exécution-elle. La première consiste en la capacité et la liberté de prendre des décisions sans contrainte ou restriction externe; alors que la deuxième se caractérise par la capacité et la liberté d'agir pour mettre à exécution ses choix personnels. (COLLOPY et al. 1990).

Selon lui, l'autonomie devrait inclure ces deux types d'autonomie, mais ce n'est pas toujours le cas. Lorsque l'autonomie est principalement définie en terme d'exécution, une personne âgée plus vulnérable et ayant moins de capacités physiques sera reléguée au statut de "non-autonome". Ceci explique pourquoi il est alors nécessaire de tenir compte des deux types d'autonomie ; une perte de la performance physique ne signale pas ou ne justifie pas automatiquement une perte de la capacité de prendre des décisions. (COLLOPY 1986, 1988).

Certains chercheurs mentionnent aussi qu'il est important de porter attention à l'aspect authentique de l'autonomie. L'individu doit agir et faire des choix selon son propre caractère, tout en suivant les valeurs qui le véhiculent dans le présent et ce qu'il a été dans le passé ; autrement dit, une action doit être consistante avec le passé comportemental de la personne. (MILLER 1985, CLARK, 1988).

Miller (1985, CLARK, 1988) signale une autre façon de subdiviser l'autonomie ; il affirme que l'autonomie peut être comprise en partie par les concepts d'autonomie d'action et d'autonomie en tant que capacité.

- L'autonomie d'action attire l'attention sur le fait qu'une action est volontaire et intentionnelle, tout en étant authentique.
- Quant à l'autonomie en tant que capacité, elle se résume en la capacité d'agir selon son propre jugement et son pouvoir personnel ; elle comporte aussi l'habileté et les ressources que la personne doit posséder pour atteindre ses objectifs. Ce concept est très près du sens que l'on donne au respect de soi.

JAMETON (1988) et PLOTON (1990) apportent une autre dimension à l'autonomie, celle de la responsabilité. Pour eux, une personne autonome psychologiquement, c'est une personne qui a le droit et la capacité de choisir elle-même les règles de sa conduite, l'orientation de ses actes, tout en étant responsable des choix qu'elle fait et des risques qu'elle prend.

Un autre chercheur, ajoute à ceci la notion de volonté d'autonomie ; cette notion représente ce que la personne désire effectivement utiliser de ses ressources, et peut aussi influencer les concepts "d'expression d'autonomie" (constatation de ce que fait réellement la personne) et de "potentiel d'autonomie" (l'étude des déficiences des différentes fonctions de l'organisme). (Breda BREDA- JEHL 1989).

2.14.3. Les facteurs qui influencent l'autonomie psychologique :

Selon Laforest (1989), les trois facteurs les plus susceptibles de contribuer à la diminution de l'autonomie psychologique des individus sont : la détérioration physique, l'insuffisance des ressources et la pression de l'environnement.

- La détérioration physique : Lorsqu'un individu accorde une grande importance à son image corporelle, aussitôt qu'une détérioration physique survient, cela lui renvoie une image négative de lui-même, ceci peut diminuer son niveau d'estime de soi et son niveau d'efficacité d'agir. Il en vient à croire qu'il est incapable de diriger lui-même sa vie, pour finir par laisser son pouvoir de décision à son entourage. Il en arrive donc à perdre son autonomie et ce, en conséquence directe de la perception qu'il a de lui-même (LAFORREST, 1989; LANGER, 1983). La meilleure façon d'aider les individus à conserver leurs Autonomie Psychologique est de les aider à rester en bonne santé et à conserver une excellente forme physique.
- l'insuffisance des ressources : Mais, même si une personne est en bonne santé l'exercice de son autonomie peut être limité ou compromis si elle ne dispose pas des ressources essentielles à la satisfaction de ses besoins les plus élémentaires. Ces ressources peuvent être regroupées en trois catégories principales .Premièrement, il y a les ressources d'hébergement, c'est-à-dire avoir tout ce qu'il faut pour combler ses besoins physiques et sécuritaires, ensuite, il y a les ressources concernant les soins de santé, et troisièmement les ressources financières. (LAFORREST, 1989).

Malheureusement, un phénomène se produit trop souvent chez les personnes. À cause d'un manque de ressources elles ont tendance à centrer leur attention autour du second niveau des besoins fondamentaux de MASLOW (1970), celui de la sécurité. «Ainsi, elles se sentent vulnérables et deviennent insécurisé. Avec le temps, leur moral diminue, puis on observe l'abandon progressif de leur autonomie psychologique» (LAFORREST, 1989, p.124).

La pression de l'environnement : En plus de ces deux premiers facteurs, la pression de l'environnement qui pousse les intervenants et la famille à agir à la place de la personne est l'un des facteurs qui contribuent le plus souvent à la perte d'autonomie psychologique. C'est à travers les deux facteurs précédents qu'agira habituellement ce troisième facteur. Le paternalisme et la surprotection sont des exemples frappants de la façon dont l'entourage, souvent à son insu, peut être à l'origine de la perte d'autonomie psychologique de la personne. (CICIRELLI, 1992 ; COLLOPY 1986; DWORKIN 1988; HOGSTEL & GAUL, 1991; LAFOREST, 1989).

2.14.4. La dépendance :

Lorsqu'on parle d'autonomie, on parle aussi de dépendance. Il est approprié d'en tenir compte plusieurs auteurs y font d'ailleurs référence. Selon des chercheurs vivre de façon autonome ne signifie pas être libre de contacts, de liens et de relations avec les autres. Tous les êtres humains vivent en communauté où l'interdépendance est requise pour la santé et le bien-être de l'individu. Ainsi, une personne vraiment autonome devrait reconnaître et répondre aux déterminations externes, précisément en choisissant librement et en les acceptant. (CLARK 1988, COLLOPY 1988 EISENSON 1991, MORIN 1982 et MUNNICH 1976).

Certains auteurs, donnent un sens d'interdépendance, de solidarité et de lien au terme "dépendance"; pour eux, chaque individu est dépendant des autres en ce qui concerne son affectivité, ses occupations, ses relations sociales, sa suffisance économique, sans que cela représente une anomalie. Une personne ne peut être considérée autonome sans qu'elle ait un certain nombre de dépendance envers son environnement, tout en étant capable de gérer ces dépendances selon ses propres règles. (CLARCK, 1991 ; MORIN ,1990).

D'autres théoriciens ont une conception différente de la dépendance, voire même opposée. Des termes tels que soumission, asservissement et esclavage auront leur place. Pour eux, une personne dépendante sera incapable d'assumer par elle-même ses choix et ses responsabilités, de vivre seule et à l'extrême de rester seule. Malheureusement, l'interprétation du terme dépendance dans le sens de soumission et d'asservissement, a tendance à prévaloir chez la majorité des gens. (GUY, 1984 ; PLOTON, 1981 ; VEYSSET, 1990 & DERMBLE, 1989).

2.14.5. Le contrôle :

Pour définir l'autonomie psychologique, les théoriciens ont souvent recours à la notion de contrôle. Ils définissent le contrôle comme étant une habileté pour quelqu'un de manipuler divers aspects de son environnement. (HUTCHISON, CARTENSEN et SILBERMAN (1983).

Pour LAFOREST (1989), il s'agit de «la perception qu'une personne a d'elle-même comme étant douée ou dépourvue de pouvoir» (LAFOREST, 1989, p.112).

Un autre auteur, approfondit ce concept en distinguant trois types de contrôle. D'abord, il y a le contrôle comportemental, se définissant comme la disponibilité de choix pour influencer ou modifier un élément objectif d'une situation. Le second type, le contrôle cognitif, réfère à la manière dont une personne peut interpréter un événement de façon à lui donner l'impression qu'elle a le contrôle. Le troisième type de contrôle est le contrôle décisionnel, la personne sentira qu'elle a le contrôle lorsqu'elle aura la possibilité de choisir parmi plusieurs situations. (AVERILL 1973).

2.14.6. Les concepts associés :

Dans cette partie, l'estime de soi et la motivation sont abordées, étant donné que ces deux concepts jouent un rôle déterminant dans la volonté d de maintenir son autonomie psychologique et fonctionnelle.

- L'estime de soi :

L'estime de soi est «la composante évaluative associée au concept de soi, définie par l'ensemble des croyances et sentiments qu'une personne entretient sur elle-même à un moment donné» (TAFT, 1985: DUBÉ et al. 1991, p.116).

L'estime de soi réfère donc à la qualité affective associée au concept de soi, c'est-à-dire le degré d'affection, d'amour de l'individu envers lui-même, compte tenu de ses divers champs d'exercice et de relation avec les autres (RUEL, 1987).

L'ÉCUYER (1988) ajoute que l'estime de soi est constituée de trois dimensions: la valeur de soi et ses deux catégories propres, la compétence et la valeur personnelle. La valeur de soi correspond à un jugement sur soi en tant que personne ou par rapport à ses réalisations à partir d'un système de valeurs personnel ou venant de l'extérieur. La compétence comprend tout énoncé qui traduit chez la personne l'impression d'efficacité réelle, et la valeur personnelle réfère au jugement sur soi en tant que personne, jugement tantôt positif, tantôt négatif.

L'estime de soi se développe à partir de deux processus :

- 1) l'estime de soi externe, c'est-à-dire qu'elle prend son origine dans les reflets d'appréciation des autres qui sont significatifs pour soi ;
- 2) l'estime de soi interne, qui réfère au sentiment individuel de compétence et d'efficacité, dérivé de l'expérience personnelle. (FRANKS et MAROLLA (1976: DUBÉ et al. 1991).

- La motivation :

Dans son vécu quotidien, l'individu a la capacité de vouloir quelque chose, et ce de façon consciente et intentionnelle. Ainsi, le besoin d'être, le désir de devenir émerge en lui.

L'émergence d'un tel besoin n'est en soi que la manifestation d'une relation entre l'individu et une situation ou un objet. Pour que l'individu s'engage dans cette relation, il doit avoir l'intention de transformer ce besoin en objet-but. Le dynamisme propulseur de ce mouvement est la motivation (RUEL, 1987).

La motivation est donc, selon NUTTIN «l'aspect dynamique et directionnel du comportement qui établit, avec le monde, les relations requises». NUTTIN (1980, p. 29).

Elle se situe dans le caractère dynamique de la Relation qui unit l'individu à son environnement) motivation intrinsèque. Elle concerne donc le dynamisme endogène qui oriente sélectivement et préférentiellement l'action du sujet vers et dans des champs électifs de relation, et lui permet d'engager et de maintenir son action avec continuité et ténacité (RUEL, 1984, p. 252).

2.14.7. L'autonomie, aptitude innée ou construit culturel ?

L'autonomie semble être un attribut universel, constitutif par essence de tous les êtres humains – c'est pourquoi on parle de vision essentialiste. C'est la position, par exemple, d'Emmanuel Kant ou de John Stuart Mill, et, plus récemment, de certains sociologues (de TERSSAC, 2012) ou philosophes (RENAULT, 2013). L'autonomie augmente ou diminue selon les contraintes de l'environnement et l'intelligence du sujet, mais il n'existe pas de situation de non autonomie, c'est-à-dire d'hétéronomie: un sujet conserve toujours une infime part d'autonomie, constitutive de son humanité, sans laquelle il ne peut survivre. C'est en tout cas ce que semblent montrer les situations les plus extrêmes: dans les camps de concentration, certains prisonniers parvenaient à survivre en conquérant d'infimes marges de manœuvre dans leur activités quotidiennes, résistant ainsi à l'entreprise d'assujettissement et de déshumanisation nazie.

A l'inverse, d'autres auteurs considèrent que l'autonomie est un concept entièrement construit dont l'émergence daterait du siècle des Lumières (XVIII^e siècle). Face au déterminisme social qui caractérise la société de droit divin, les philosophes de l'époque affirmèrent la capacité d'auto-détermination des êtres humains. Ce n'est que depuis leurs écrits que la notion d'autonomie a du sens. Avant, elle n'avait tout simplement aucune existence car elle n'était pas pensée. De ce point de vue, l'autonomie est avant tout un construit culturel et historique caractéristique de la pensée libérale. Autrement dit, elle n'existe que par les discours qui ont été formulés à son égard à partir du XVIII^e siècle. (KNIGHTS et WILLMOTT, 2002).

Les tenants du modèle de l'autodétermination définissent le besoin d'autonomie comme le besoin « de se sentir à la base de ses actions et d'avoir la possibilité de faire des choix entre plusieurs pistes d'actions ». (GUAY, VALLENARD et BLANCHARD, 2000, p 177-1778).

Selon Chantal Blache, il existe trois champs d'autonomie :

- **L'autonomie physique** : qui consiste à prendre conscience de ses capacités physiques.
- **L'autonomie intellectuelle** : qui amène l'enfant à pouvoir penser par lui-même.
- **L'autonomie affective et relationnelle** : qui permet de se détacher petit à petit de l'aide de l'adulte.

2.14.8. L'autonomie au travail c'est :

- vouloir et pouvoir prendre des initiatives ;
- pouvoir contrôler le moment ou la séquence de la réalisation de ses activités de travail.

Elle peut inclure le fait de :

Participer aux décisions qui se rattachent à son travail ;

- en participant aux choix des critères permettant d'évaluer son travail
- en exerçant son travail avec un niveau limité de surveillance et de contrôle.
- avoir une marge de manœuvre entre ce qui est demandé par l'employeur et la tâche réalisée ;
- pouvoir négocier des normes et des directives.

L'autonomie n'est pas une valeur universelle. On ne la retrouve pas dans toutes les cultures ni à toutes les époques et elle ne peut pas s'appliquer à tous les individus (PERRENOUD, 1999).

2.14.9. L'autonomie : facteur de protection et de développement :

Elle :

- interpelle l'intelligence pratique et la créativité ;
- permet de développer du plaisir et de la motivation ;
- réduit le niveau de stress ;
- favorise l'adoption de saines habitudes de vie ;
- aide à développer l'autonomie dans les autres sphères de sa vie.

L'autonomie peut avoir des effets bénéfiques sur la santé mentale si

- elle est développée dans un contexte où elle n'est pas imposée ou contraignante ;
- il y a un certain encadrement ;
- on permet la compréhension du fonctionnement de l'organisation.

2.14.10. L'autonomie au travail à des conséquences positives :

Elle permet de développer plaisir et motivation, le fait de pouvoir agir de manière autonome au travail et d'être reconnu peut amener un état de bien-être psychique ou de plaisir. (DEJOURS, p.6).

L'autonomie associée à des relations positives et à une communication adéquate fait en sorte que vous vous engagez plus aisément, de façon plus positive et solidaire dans votre travail. De plus, s'ouvrir de façon plus créative à la réalisation des objectifs organisationnels.

Elle augmente le niveau d'autonomie dans les autres sphères de la vie En se fiant aux travaux de CHATZIS (1999),

- l'autonomie au travail permet de renforcer l'identité et favoriser la santé mentale en interpellant l'intelligence pratique des travailleuses et des travailleurs et en sollicitant leur créativité. L'autonomie vous donne ainsi un sentiment d'emprise sur votre vie et favorise de saines habitudes de vie. L'autonomie et la créativité amenuisent la souffrance. L'EMPOWRTEMENT (sentiment d'emprise) peut être un facteur important de promotion de la santé. En ce sens, l'autonomie décisionnelle au travail représente un des aspects associés au sentiment d'emprise que vous avez (BOURBONNAIS RENÉE, DION, VÉZINA, 1995....).
- Elle est pour l'individu une source de motivation .Certains auteurs considèrent que l'autonomie peut être une source de motivation au travail. Elle peut venir de l'enrichissement des tâches (HEZBERG, 1978, p3) ou d'une forte responsabilisation, dans la mesure où il y a du soutien (MINTZBERG, 1982, p.3).

2.14.11. Le manque d'autonomie : facteur de risque :

Il peut :

- fragiliser votre équilibre psychologique ;
- augmenter les comportements agressifs ;
- entraîner une augmentation des problèmes cardio-vasculaires ;
- vous fait percevoir un plus grand nombre de situations de travail comme dénuées de sens et finalement difficiles ou stressantes (LORIOU, 2006).

Le manque d'autonomie est identifié par certains auteurs comme un facteur de risque pour la santé mentale dans le contexte du travail. Ainsi :

- si l'organisation du travail est rigide, au point que l'écart entre le travail que l'on demande et la manière de le réaliser n'est pas négociable et que la créativité ou les initiatives sont interdites, cette organisation peut être un frein à la construction identitaire et fragiliser par le fait même l'équilibre psychique (VÉZINA, 1998). Un excès de commandement et de contrôle génère de la souffrance (DEJOURS, 2000);

- une faible autonomie au travail, dans un contexte de forte demande, d'insécurité d'emploi, crée une situation de tension propice aux comportements agressifs, principalement en présence de rapports sociaux obligés, que ce soit avec des collègues ou des clients (VÉZINA, 2001, SOARES, 2002, DEJOURS, 1999) ;
- le sentiment d'être impuissante ou privée d'emprise sur sa destinée constitue un facteur de risque pour la santé (WALLERSTEIN, 1992).

2.14.12. L'autonomie Pour l'organisation :

L'autonomie contribue à augmenter :

- L'efficacité ;
- La motivation ;
- L'engagement positif et solidaire ;
- La réalisation des objectifs organisationnels de façon plus créative.

Elle exige entre autre :

- l'adaptation de la structure de l'entreprise ;
- la compréhension des différentes dimensions de l'organisation ;
- la participation aux décisions ;
- la coordination des tâches ;
- la connaissance des objectifs à atteindre et les ressources disponibles pour y parvenir ;
- la limitation du contrôle et de la surveillance ;
- la décentralisation et la délégation ;
- la flexibilité et le décloisonnement ;
- la confiance.

Pour être autonome, il est nécessaire de connaître l'organisation et la société dans laquelle on évolue. Pour cela, il est important de comprendre :

- le fonctionnement ;
- les rapports de force ;
- les relations et les jeux de pouvoir ;
- les alliances possibles ;
- les failles du contrôle ;
- les enjeux.

Pour faire place à l'autonomie, il faut être capable de permettre la participation à la prise de décision, tant à titre individuel qu'organisationnel :

Le degré de participation au processus décisionnel est considéré comme un élément pouvant avoir d'importants impacts sur la santé psychologique. On le considère généralement sous deux aspects : organisationnel et individuel.

- La participation au niveau de l'individuel, peut s'agir entre autres de permettre aux employés de bureau d'exprimer leurs préférences sur le type de logiciel à utiliser ou encore de demander la collaboration des opérateurs dans l'aménagement des salles de contrôle. Agir ainsi peut contribuer notamment à faire augmenter l'estime de soi et à diminuer la tension psychologique
- La participation au niveau de l'organisation, Les décisions de type organisationnel ont trait aux orientations et aux stratégies adoptées par l'organisation. Par exemple, le fait de faire participer les employés à l'achat de nouvelles machines ou à l'élaboration d'une nouvelle méthode de gestion des horaires de travail peut faire en sorte de diminuer leur niveau de tension psychologique et d'augmenter leur satisfaction au travail. (BRUN, JEAN-PIERRE (2003).

Pour ne pas se perdre dans l'autonomie, il faut l'encadrer, déterminer des objectifs et donner les outils nécessaires pour les atteindre :

Laisser une large place à l'autonomie sans définir clairement des règles et des objectifs permet de juger ou critiquer de façon subjective et arbitraire le travail effectué.

Faire place à l'autonomie, c'est aussi prendre en compte les modes de contrôle et de surveillance :

La valorisation sociale de l'autonomie aurait fait en sorte que plusieurs entreprises adopteraient des formes de contrôle de moins en moins axées sur la surveillance et la punition directe, mais prenant des formes de plus en plus subtiles. Comme le contrôle est toujours présent, mais moins apparent, cela peut provoquer certaines confusions. Attention ! Dans un contexte où la productivité et l'efficacité sont survalorisées, le calcul des moindres faits, gestes, déplacements et utilisation du temps par les travailleuses et travailleurs se voit accru et par conséquent, crée des pressions sur les employés causant ainsi des effets sur la santé mentale comme le stress. (Association pour une fondation travail-université ,2005)

2.14.13. Les formes de l'autonomie :

Elles s'incarnent dans :

- les procédures et méthodes ;
- la disposition du temps de travail ;
- les critères d'évaluation ;

- les modes de décisions ;
- la visibilité du travail ;
- la prévisibilité du travail.

2.14.12. Les éléments favorisant l'autonomie dans l'organisation du travail :

Sont :

- une organisation simple et non complexe
- des relations sans trop d'intermédiaires hiérarchiques ;
- une information claire, honnête, non dissimulée et accessible ;
- des structures sont claires, sans ambiguïté ;
- des équipes de travail bien délimitées ;
- faire une place à la spontanéité ;
- une certaine stabilité dans l'organisation ;
- la possibilité d'élaborer un discours et des pratiques communes. (ZARIFIAN 1999).

2.15.1. Définition du besoin l'affiliation :

Le besoin d'affiliation est le besoin d'avoir des relations interpersonnelles et sociales avec d'autres personnes ou avec un ensemble particulier de personnes. Ces individus cherchent à travailler en groupes en créant des relations amicales et durables. Par ailleurs, ils ont besoin de se sentir appréciés par les autres. Ils aiment collaborer et, généralement, évitent les situations à haut risque ou incertaines.

La notion de besoin dans le cadre du travail est ancienne, puisqu'elle est présente déjà dans le modèle mécanique du comportement social. Taylor considère en effet que l'homme accepte de travailler uniquement parce qu'il doit satisfaire des besoins matériels. Le modèle socio-affectif ouvre sur ce plan de nouvelles perspectives. En revanche, les théories qu'il propose sont Aujourd'hui largement dépassées car le concept de besoin est maintenant supplanté par ceux de motivation et de satisfaction au travail. (MASLOW 1947 p 78-82).

2.15.2. La pyramide des besoins de MASLOW (1947) :

Influencé par les travaux de physiologistes, le psychologue Abraham MASLOW postule que le comportement social est une réponse à un ensemble de besoins que nous sommes contraints à assouvir afin de réduire les tensions qu'ils suscitent en nous et de retourner ainsi à un équilibre.

La motivation correspond par conséquent à la satisfaction des besoins. Nous pouvons représenter le comportement social comme un schéma de réduction de la tension en vue du retour à l'équilibre (principe d'homéostasie) :

Besoin non satisfait >> tensions >> assouvissement du besoin >> réduction de la tension

Source : La pyramide des besoins de MASLOW (1947)

2.15.3. Les cinq niveaux de la pyramide de MASLOW :

- les besoins physiologiques et organiques (de survie) : abri, faim, soif, sommeil, salaire...
- les besoins de sécurité matérielle et relationnelle : protection contre toutes les formes de dangers dont la peur de perdre son emploi, ordre ;
- les besoins sociaux ou d'appartenance : affiliation à un groupe, besoins d'amitié, d'amour...
- les besoins d'estime (égocentriques) : confiance en soi, autonomie, estime d'autrui, statut social...
- les besoins de réalisation de soi : développement personnel, créativité...

2.16. Les différentes approches théoriques sur le besoin d'affiliation :

Plusieurs théories ont été proposées au cours des années afin d'explorer le besoin d'appartenance sociale et son importance chez l'être humain. Il y a plus de 50 ans. MCCLELLAND a élaboré une théorie suggérant l'existence du besoin social d'affiliation. Dans cette théorie, le chercheur avance que l'intensité de ce besoin diffère d'une personne à l'autre. Lors de ces études, il utilise des mesures projectives, comme le TAT, afin de mesurer empiriquement la force du besoin d'affiliation des individus. Grâce à cette méthodologie, certaines de ses recherches montrent que les individus ayant un fort besoin d'affiliation agissent de manière affiliative, font plus d'appels téléphoniques, écrivent plus de lettres, visitent leurs amis plus régulièrement et s'engagent dans plus de clubs sociaux que les individus ayant un faible besoin d'affiliation. (MCCLELLAND 1985).

En effet, l'origine précise du besoin d'affiliation reste cependant incertaine. MCCLELLAND (1985) suggère que la qualité de la relation entre les parents et leurs enfants est plus importante pour le développement du besoin d'affiliation que toute autre technique parentale. Selon lui, le besoin d'affiliation est universel, mais sa force est influencée principalement par le développement. Selon la conceptualisation de MCCLELLAND (1985), le besoin d'affiliation est présent chez tous les individus, mais à un degré variable.

D'autre part, la théorie de l'**autodétermination** avance que les individus ont un besoin psychologique fondamental d'appartenance sociale, un besoin de se sentir liés à autrui, de prendre soin des personnes importantes à leurs yeux et que ces dernières fassent preuve de réciprocité. Plusieurs recherches montrent qu'un besoin d'appartenance sociale satisfait génère

des conséquences positives sur le plan cognitif, affectif et comportemental. (DECI & RYAN, 1985, 1991, 2000 ; RYAN & DECI, 2000, 2002).

Selon la théorie de l'autodétermination, le besoin d'appartenance sociale est inné et universel et tous les individus ressentent le besoin de se sentir lié à autrui. De plus, cette théorie suggère que tous les individus doivent satisfaire leur besoin d'appartenance sociale pour atteindre une adaptation et un bien-être psychologiques positifs.

D'autres chercheurs, ont démontré que la satisfaction du besoin d'appartenance sociale engendre une motivation autonome au travail plus élevée ce qui, en définitive, réduit le désir de quitter son emploi. (RICHER, BLANCHARD et VALLERAND 2002).

Le concept de la théorie des besoins a été popularisé par le psychologue comportemental américain DAVID MCCLELLAND. Élaborant sur les premiers travaux de HENRY MURRAY (1938), MCCLELLAND déclare en 1961 que la motivation d'un individu peut résulter de trois besoins dominants : Le Besoin de Réalisation, de Pouvoir et d'Affiliation.

1. Le Besoin de Réalisation (B-REAL), est le point auquel une personne souhaite réaliser des tâches difficiles et relever des challenges de haut niveau.

Certaines caractéristiques des personnes de haut B-REAL :

- Elles veulent avoir du succès et souvent souhaitent recevoir un feedback positif.
- Elles cherchent à s'étirer et tendent ainsi à éviter des situations à faible et à haut risque. Elles évitent des situations à faible risque parce que le succès facilement atteint n'est pas une réalisation véritable. Dans des projets à haut risque, les acteurs voient les résultats comme une chance plutôt que comme le résultat de leur propre effort. Comparez : Attribution THEORY (Théorie d'Attribution).
- Ils aiment travailler seul ou avec d'autres contributeurs de haut niveau.
- MCCLELLAND croit que ces personnes font les meilleurs leaders, bien qu'il puisse y avoir une tendance d'exiger trop de leur personnel dans la croyance qu'ils sont tous fortement guidés par les résultats.

2. Le Besoin de Pouvoir (B-POUV) est typique des personnes qui aiment avoir des responsabilités.

Elles peuvent être regroupées en deux groupes : pouvoir personnel et institutionnel.

- Les personnes avec un besoin élevé de puissance personnelle veulent diriger et influencer les autres.
- Un besoin élevé de puissance institutionnelle signifie que les personnes aiment organiser les efforts des autres de réaliser les buts de l'organisation.

- Les personnes au pouvoir élevé occupent des positions de concurrence et sont orienté statut.
- Tandis que ces personnes sont attirées par des rôles de leadership, elles peuvent ne pas posséder la flexibilité requise et les qualifications pour être centré sur la personne.
- Les dirigeants avec un besoin élevé de puissance institutionnelle tendent à être plus efficaces que ceux ayant un besoin élevé de puissance personnelle. Généralement, chacun des trois besoins est présent dans chaque individu. Ils sont formés et acquis au fil du temps par le fondement culturel de l'individu et de son expérience de la vie. La formation peut être utilisée pour modifier un profil du besoin. Néanmoins, un des besoins est dominant, cela dépend aussi de la personnalité de l'individu. À la différence de MASLOW, MCCLELLAND n'a indiqué aucune étape de transition parmi les besoins.

3. Le Besoin d’Affiliation (B-AFFIL) signifie que les personnes recherchent de bonnes relations interpersonnelles avec les autres. Certaines caractéristiques des personnes de haut B-AFFIL :

- Elles veulent être aimées et admises par les autres, et attachent de l'importance à l'interaction personnelle.
- Elles tendent à se conformer aux normes de leur groupe de travail.
- Elles préfèrent la coopération plutôt que la concurrence.
- MCCLELLAND croyait qu'un fort Besoin d’Affiliation mine l'aptitude d'objectivité et la capacité de prise de décision des dirigeants.
- Elles tâchent de faire et préserver des relations avec un haut niveau de confiance et de compréhension mutuelle.
- Évidemment, elles ont de bons résultats dans des situations d'interaction et de service à la clientèle.

4. La théorie des besoins de MASLOW :

Abraham MASLOW identifie que la façon dont nos besoins sont comblés -ou pas- est à l'origine de notre bien-être ou mal-être, de notre motivation, de notre épanouissement et de notre sentiment d'accomplissement de nous-mêmes :

- **Les besoins physiologiques** : manger, boire dormir...
- **Un besoin de protection et de sécurité** : abri, ressources, sécurité physique, santé...
- **Le besoin d’intégration sociale** : aimer, être aimé, avoir des amis, appartenir à un groupe...
- **Un besoins d’estime** : respect de soi et de l'autre, se sentir respecté, reconnaissance, autonomie, avoir des opinions, pouvoir exprimer ses idées...

- **Des Besoins d'accomplissement** : apprendre, se former, créer, contribuer, philosopher... Sa théorie, depuis revisitée, ne suppose pas qu'un besoin doit être satisfait à 100 % avant que le besoin suivant émerge. Cependant plus un besoin fondamental ne sera assouvi, plus le suivant pourra l'être.

2.17. La construction de l'identité :

Notre identité n'est pas homogène et les événements, nos interactions, nos activités la modifient quotidiennement. Ainsi, Nous avons tendance à adopter le comportement et les valeurs des personnes qui nous entourent.

Depuis notre naissance, les connaissances qui forgent notre identité trouvent leur source dans notre environnement : ce qui nous entoure (lieux, objets, événements) et – en grande majorité – les échanges avec les personnes qui nous entourent. La famille et les différents milieux sociaux que nous côtoyons (l'école ou le travail, par exemple) nous ont profondément façonnés. Ces interactions ont été sources d'apprentissage sur la façon de nous comporter avec les autres.

La vision que nous nous construisons de nous-mêmes s'est également forgée au contact des autres. Comment savons-nous que nous sommes comme ceci ou comme cela ? Certainement parce que d'autres (à différents moments de notre vie) nous l'on dit.

Chacun de nous s'inscrit donc dans un ensemble social plus vaste qui le définit et qu'il contribue également à définir. Ainsi les autres occupent-ils une grande importance dans le développement de notre identité.

Le besoin d'appartenance correspond à la nécessité de se sentir intégré à un groupe social. Il s'agit d'un besoin d'amour et de relation :

L'Homme a besoin de faire partie intégrante de groupes sociaux (famille, nation, religion, clubs, associations, entreprise, commune...) avec lesquels il partage certaines caractéristiques (goûts, activités, idées, opinions, valeurs, convictions, statut social etc.). C'est pour lui un moyen de se sentir accepté, de se reconnaître et d'être reconnu. Un indispensable pour le développement de l'individu.

L'appartenance à un groupe ou à une communauté nous permet d'obtenir de l'affection et de l'amour. Le groupe nous permet également de nous exprimer, d'avoir une place et un rôle, d'être écouté, d'être soutenu. Il nous permet de structurer notre identité et d'affirmer notre propre existence.

Le regard que nous portons sur nous-mêmes correspond à la manière dont nous nous percevons dans différents contextes. Or, nous l'avons vu, la forme que prend ce regard dépend intimement de nos relations avec les autres et de leur jugement à notre égard. C'est à travers

ce regard que nous nous évaluons, que nous nous projetons dans l'avenir et que nous forçons notre estime de soi ainsi que notre confiance en nos capacités. Ainsi, nous pouvons exister, grâce au regard de l'autre qui nous reconnaît comme un pair.

2.18. Les risques liés aux besoins d'appartenance :

Lorsque le besoin d'appartenance n'est pas satisfait, nous pouvons ressentir un besoin d'attachement extrême, générant une perte d'autonomie. Tant que nous ne nous sentons pas intégré au groupe, la peur du rejet et de la solitude prennent le dessus. Nous risquons alors de refouler nos aspirations et convictions pour nous conformer. Aux normes et aux valeurs du groupe. Le « nous » collectif prend le pas sur le « je » individuel.

Or lorsqu'une personne ne s'identifie pas vraiment au groupe qu'elle côtoie, elle risque de ressentir un malaise ou de susciter des conflits interpersonnels.

C'est ce qui se produit par exemple lorsque nous nous entêtons à fréquenter des personnes qui ne nous ressemblent pas mais que nous admirons. L'un des dangers est donc de se comparer constamment aux autres. À force d'imiter des modèles, nous nous maintenons dans l'ombre de nous-mêmes.

Nous laissons aux autres (la famille, la société, les médias, notre entreprise, etc.) le soin de décider pour nous. Porte ouverte pour le stress et les émotions négatives.

Surconsommation, soumission à des normes déshumanisées, voire finalement acceptation de systèmes psychotoxiques. En un mot, nous risquons le BURNOUT, la dépression ou toute autre expression douloureuse du fait que nous ne nous écoutons plus.

A l'inverse, lorsque le besoin d'appartenance est satisfait, il devient possible pour nous de faire émerger une volonté d'affirmer notre singularité et de nous distinguer des autres.

2.19. Chacun de nous peut appartenir à plusieurs groupes identifiés :**A. Le premier groupe d'appartenance : la Famille**

Dès ses premiers moments de vie, le nourrisson a un besoin instinctif et vital d'appartenir à la famille dans laquelle il naît pour se sentir en sécurité.

Il se développe grâce aux interactions avec ses parents, par l'imitation directe des comportements pendant sa première année : « Je fais ce que tu fais ».

Il apprend au fil du temps à s'adapter à chacun de ses parents. Ainsi il découvre que ses expériences avec ses pères et mères sont à la fois identiques et différentes :

- sourire à un adulte déclenche -généralement – un sourire en retour.
- l'intensité de la réaction ne sera pas la même en fonction l'humeur du parent.
- Le type de réponse pourra diverger selon qu'il interagit avec son père ou avec sa mère).

Notre besoin d'appartenance nous conduit donc à imiter, à nous adapter aux comportements de nos parents, afin qu'ils nous conservent tout leur amour et ne nous rejettent pas.

Par ailleurs, la famille ne se compose pas uniquement de nos parents. Nous portons tous également le poids inconscient de nos ancêtres. Un héritage d'évènements et de réactions à ces évènements, qui se transmettent de génération en génération. «L'amour inconditionnel qu'éprouvent les enfants pour leurs parents repose sur une logique infantile : appartenir à une famille, c'est ressembler à ceux qui la constituent. Ce sentiment les soude à leur famille. Par amour, par loyauté, ils assumeront des charges et des souffrances qui ne sont pas les leurs. » CF MARLIESHLOITKA et ELISABETH REMMERT dans "Guérir dans sa famille".

Les familles ne sont pas toujours parfaites, mais la pression sociale nous pousse à en accepter les inimitiés sans s'éloigner du groupe.

A l'âge adulte, nous créons notre propre famille : La vie de couple comble particulièrement bien le besoin d'appartenance et ce besoin d'exister dans le cœur d'une autre personne. Nous portons D'ailleurs une plus grande attention aux personnes que nous aimons. Nous sommes aussi plus sensibles à leurs réactions et nous adaptons notre comportement de manière à ne pas leur déplaire.

Donc, toutes ces précautions visent le même but : ne pas perdre ces relations si importantes ou, en d'autres termes, satisfaire notre besoin d'appartenance. Lorsqu'on nous rejette ou que quelqu'un met en doute notre valeur, nous souffrons car nous sommes lésés dans ce besoin.

B. Deuxième groupe d'appartenance : le Travail

Dans les pays industrialisés, l'intégration sociale d'un individu passe généralement par l'appartenance à une communauté professionnelle. Une personne sans emploi a bien plus de difficulté à trouver sa place dans la société et à structurer son identité. Elle peut chercher à se rattacher à une autre communauté qui pourrait expliquer pourquoi elle ne travaille pas (handicap, maladie, famille monoparentale...). De ce fait, le licenciement peut aboutir à une situation d'exclusion sociale.

L'entreprise cependant n'est pas toujours un groupe d'attachement sécurisant. Un véritable sentiment d'appartenance générateur d'énergie positive repose sur des relations agréables, des intérêts et des objectifs communs. Il peut alors être vecteur de plaisir au travail, de motivation, de sens, de collaboration.

Les jeux de pouvoir, les médisances peuvent nous conduire à des « micro-appartenances » émotionnellement négatives (par rancœur, jalousie etc.). Le travail devient alors une source de négativité et de stress. Notre besoin d'appartenance nous pousse cependant à préférer ce climat délétère à une impossibilité de trouver une place dans l'entreprise. Nous voulons être

aimé(s) et appartenir à ce groupe avec lequel nous partageons une grande partie de notre temps. Pour cela, nous nous adaptons, imitons, nous coulons dans le moule.

C. Les autres cercles d'appartenance : la société, les amis les loisirs

Le succès des réseaux sociaux, et notamment de FACEBOOK repose en partie sur le besoin d'appartenir à une communauté, qu'elle soit réelle ou virtuelle.

Au cours de notre existence, notre **adhésion à des groupes** est très importante pour notre bien-être. Généralement, les personnes que nous fréquentons, particulièrement celles qui sont importantes pour nous, nous ressemblent beaucoup.

Ainsi, nos amis appartiennent probablement à une classe sociale semblable à la vôtre. Ils partagent des valeurs similaires et aiment les mêmes activités. Avec le temps, nous finissons par nous identifier à plusieurs groupes, notre identité évoluant à mesure que nous les fréquentons.

2.20. Les moyens de satisfaire le besoin d'appartenance :

La satisfaction du besoin d'appartenance est indispensable au développement de l'individu. L'appartenance à un groupe ou à une communauté lui procure les moyens d'obtenir de l'affection et de l'amour, ainsi que les moyens de s'exprimer, d'être écouté, d'être soutenu, d'avoir une place et un rôle à jouer, de structurer son identité et de recevoir la preuve de sa propre existence. Les groupes qui permettent de satisfaire ce besoin sont nombreux : une famille, une entreprise, une communauté religieuse, un parti politique, une association, un club, une bande de jeunes, etc.... Le succès des réseaux sociaux, et notamment de FACEBOOK, repose en partie sur le besoin d'appartenir à une communauté, qu'elle soit réelle ou virtuelle.

Dans les pays industrialisés, l'appartenance à une communauté professionnelle est la condition de l'intégration sociale de l'individu. Puisque celui qui n'a pas d'emploi a beaucoup de difficulté à trouver sa place dans la société et à structurer son identité, au même titre que l'excommunication, le licenciement peut aboutir à une situation d'exclusion sociale. Pour se réintégrer socialement, le chômeur est donc fortement motivé à en retrouver un.

Lorsque le besoin d'appartenance n'est pas satisfait, l'individu peut ressentir une dépendance ou un attachement excessif qui peut engendrer une perte d'autonomie. Comme le fait remarquer HENRI LABORIT, le souhait de s'intégrer à un groupe ne favorise pas forcément la liberté de penser. « Il lui est généralement interdit de faire fonctionner son imagination s'il veut bénéficier de la sécurisation apportée par l'appartenance au groupe et éviter de se faire

traiter d'anarchiste, de gauchiste, voire même d'utopiste. Il lui faut faire allégeance aux leaders, aux pères inspirés, aux hommes providentiels, aux chefs responsables. Même dans la contestation des structures hiérarchiques de dominance, il doit encore s'inscrire dans une structure hiérarchique de dominance. Il existe un conformisme révolutionnaire comme il existe un conformisme conservateur. »

Afin d'intégrer un groupe et ne pas en être exclu, l'individu peut renoncer à son autonomie et à son libre arbitre pour se conformer aux idées, aux valeurs et aux attentes de son groupe d'appartenance. Même si ce besoin est nécessaire à son développement, son émancipation et son évolution psychologique nécessitent qu'il apprenne à s'en détacher pour se forger un socle identitaire qui lui est propre.

De 1973 à 2013, le taux de chômage est passé de 2,7 % à 9,7 %. De 1982 à 2013, le taux de salariés en CDI est passé de 77,4 % à 45,1 %, en CDD de 11,6 % à 28,4 % et en intérim de 1,2 % à 5,9 %. À cause de la hausse du chômage et de la précarité, non seulement le travail est redevenu une « valeur » dominante, mais surtout, les salariés se soumettent plus docilement aux exigences des employeurs pour obtenir un emploi en CDI et le préserver. En limitant l'accès au CDI, les entreprises ont donc renforcé la dépendance et la soumission des salariés.

Lorsque le besoin d'appartenance est satisfait, la volonté d'affirmer sa singularité et de se distinguer des autres émerge davantage dans la conscience de l'individu.

Résumé du chapitre :

Dans ce chapitre on a cerné le concept de compétence qui est un élément central dans l'activité humaine dont on a montré son rôle d'interface entre le domaine de l'humain. Ensuite on a expliqué qu'est-ce que c'est une compétence transversale, on a défini les deux autres dimensions de la compétence transversale qui sont autonomie, et affiliation dont on a montré que la satisfaction de ces besoins fondamentaux qui amène à avoir une meilleure santé psychologique.

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

Préambule :

Ce chapitre est réservé à la santé psychologique au travail, dont on va développer sa définition et ses deux dimensions qui sont : le bien-être et la détresse, puis en parle de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux en s'appuyant sur la l'approche de l'autodétermination, ce qui peut aider les individus d'atteindre un état optimal et avoir un développement sain.

3.1. Définition de la santé psychologique :

La santé, qu'elle soit de nature psychologique ou physique, constitue une préoccupation constante des humains. Les organisations doivent donc y accorder une attention particulière pour obtenir un fonctionnement optimal. Le concept de santé a longtemps été considéré comme unidimensionnel, c'est-à-dire qu'il désignait l'absence de maladie (BROCHON, 2002, GRAVEL, 2009).

Or, selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), la santé psychologique se définit comme : «un état complet de bien-être physique, mental et social et non seulement par l'absence de maladie ». (L'Organisation mondiale de la santé, 1946).

Une autre définition, qui reprend en partie celle de l'OMS, paraît plus appropriée puisqu'elle donne une place à la subjectivité et n'évoque la santé qu'à travers le chemin qui y conduit : il s'agit de la définition de CHRISTOPHE DEJOURS, pour qui, « être en bonne santé c'est, pour chaque homme, femme ou enfant, avoir les moyens d'un cheminement personnel et original vers un état de bien-être physique, mental et social ».

La santé psychologique au travail réfère à un fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre. Cette santé psychologique est influencée par trois grandes composantes :

- 1) les composantes associées au travail (autonomie, reconnaissance, charge et exigences du travail, etc.) ;
- 2) les caractéristiques individuelles (personnalité, santé physique, histoire personnelle, dimensions affectives, compétences, etc.) ;
- 3) l'environnement social (amis, famille, communauté, etc.).

GILBERT définit la santé psychologique comme « la capacité d'un individu à satisfaire ses besoins psychologiques fondamentaux dans une perspective de mieux-être (vécu) et d'ajustement (comportement) au travail, et ce, grâce à des ressources personnelles et organisationnelles ». (GILBERT 2009).

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

Le chercheur, place donc la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux à l'interface, on pourra dire en position intermédiaire entre les capacités fondées sur les ressources personnelles psychosociales et organisationnelles dont dispose l'individu d'une part et de la santé comme résultat d'autre part.

Les indicateurs positifs et négatifs les plus adoptés dans la documentation sont respectivement le **bien-être** psychologique et la **détresse psychologique**. Bien que MIROWSKY et ROSS (1989) considèrent ces deux concepts comme étant les deux extrémités d'un même continuum, plusieurs chercheurs considèrent le bien-être et la détresse comme étant deux construits indépendants.

En continuité avec les recherches dans le domaine, cette étude conceptualisera la santé psychologique comme comprenant tant la présence de bien-être psychologique que l'absence de détresse psychologique. Chacune de ces deux sous-dimensions est présentée ci-dessous.

3.1.1. Modèles conceptuels de la détresse psychologique :

Plusieurs documents ont été écrits sur la détresse psychologique. En général, les auteurs dans ce domaine s'accordent pour dire que la détresse psychologique est définie comme un état subjectif désagréable qui englobe au moins deux composantes, soit la dépression et l'anxiété (MIROWSKY & ROSS 1989 POTVIN, & BOYER, 1995).

Certains auteurs ont opté pour une approche unidimensionnelle de la détresse et voient celle-ci comme un synonyme de dépression (TANAKA & HUBA, 1984 ; DEROGATIS & CLEARY, 1977). D'autres se sont appuyés sur la recension des différentes psychopathologies pour proposer une approche multidimensionnelle de la détresse psychologique (COSTA 1988 MONTAG & COMREY, 1987).

Enfin, compte tenu du caractère restrictif des approches unidimensionnelle et multidimensionnelle et voulant permettre la réconciliation de ces deux approches, des modèles hiérarchiques de la détresse ont fait leur apparition. Ces modèles conçoivent l'existence de facteurs spécifiques, par exemple l'anxiété, la colère et la solitude, corrélant avec une dimension générale : la détresse psychologique. Dans la présente thèse, il a donc été choisi d'utiliser une approche de type hiérarchique et de définir la détresse de façon à conjuguer l'ensemble de ces approches. La détresse serait donc définie comme un état subjectif désagréable comprenant plusieurs facteurs spécifiques incluant la dépression et l'anxiété. (BOYER, POTVIN, PERNAULT, & LEGARE, 1987)

3.1.2. Modèles conceptuels du bien-être psychologique :

L'intérêt émergent pour le bien-être psychologique (BEP) en tant que composante de la santé psychologique est généralement associé à l'émergence récente de la psychologie positive. Aujourd'hui, deux grandes visions du BEP apparaissent dans les écrits scientifiques (DECI & RYAN, 2002).

A. L'approche eu démonique :

Parfois appelé bien-être psychologique, étudie le BEP selon la conception du bonheur que préconisait Aristote (RYAN et DECI, 2001).

Bien que l'approche hédoniste constitue le courant de pensée dominant dans la recherche sur le bien-être, il existe une approche alternative concevant le bien-être comme un concept bien plus complexe qu'une simple balance entre affects positifs et négatifs : l'approche eu-démonique.

COWEN (1994) soumet l'idée que le bien-être devrait comporter des composantes claires aux plans comportemental, psychologique et physiologique qui pourraient servir à le décrire non par l'absence de manifestations négatives, mais plutôt par la seule présence de manifestation positive. De ce point de vue, les processus conduisant au bien-être consistent à créer de bonnes relations interpersonnelles, de bonnes relations d'attachement ou de vivre dans un milieu favorisant le bien-être. Le bien-être dans le courant de pensée eu-démonique a émergé dans les années 80 après avoir pris ses racines dans les travaux d'Aristote. Le philosophe considère que réduire le bien-être au seul bonheur est une idée vulgaire qui rend l'être humain esclave de ses désirs. Ainsi, le bien-être se réfère dans cette approche à des notions de réalisation de son plein potentiel (RYFF, 1995).

B. L'approche hédonique :

Le concept d'hédonisme est très ancien puisque ses fondements remontent à l'antiquité comme nous avons eu l'occasion de le préciser succinctement plus haut. De nombreux philosophes à l'image d'Epicure ou Platon ont contribué à cette époque à la création de ce concept. Pour ces auteurs, le but de la vie est la recherche du maximum de plaisir. Le bien-être représente à ce titre un moment hédonique total. Hobbes propose que la poursuite du bien-être soit le propre de la condition humaine. De Sade suggère quant à lui que la recherche de sensations plaisantes est le but ultime dans la vie (DAGEANAIS-DESMARAIS 2006).

Les tenants de cette approche hédonique envisagent généralement une supériorité des plaisirs de l'esprit sur ceux du corps (KEYES et al 2002).

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

En effet, la vision prédominante repose sur une évaluation subjective du bien-être dans laquelle l'individu compare les éléments négatifs et positifs de sa vie (DIENER et al 1998, p 33-37). Ainsi KAHNEMAN et al (1999) définissent le bien-être en termes de plaisir contre douleur et considèrent que les individus essaient toujours de maximiser les récompenses et d'optimiser le plaisir qui en découle.

Ces deux approches hédonique et eu-démonique sont donc très différentes d'un point de vue méthodologique puisque l'une se base sur une démarche empirique quand l'autre dérive d'une réflexion théorique. Dans une recherche d'unification des connaissances, certains auteurs proposent de concevoir le bien-être comme un construit multidimensionnel incluant des dimensions à la fois hédoniques et des dimensions eu-démoniques (KEYES et LOPEZ, 2002).

Un autre auteur, suggère également que l'approche hédonique et l'approche eu-démonique prises indépendamment ne sont pas suffisantes pour étudier correctement le concept de bien-être dans son ensemble. (DAGNAIS-DESMARAIS 2010).

3.2.Lien entre la satisfaction des besoins fondamentaux et la santé psychologique :

La BPNT la théorie de la satisfaction des besoins fondamentaux été fondamentalement construite dans le but d'expliquer les relations qu'entretiennent les conditions de l'environnement avec la santé psychologique chez l'individu, les tenants de cette théorie se sont d'abord penchés sur les liens empiriques et sur la capacité prédictive que pouvaient entretenir les besoins fondamentaux envers la santé psychologique des individus. (BPNT; Basic PSYCHOLOGIE NEED THEORY; DECI & RYAN, 2000).

Des recherches menées en Europe et en Asie (SHELDON et al, 2001) ont révélé des résultats similaires à ceux attendus par la BPNT : la satisfaction des trois besoins est positivement reliée au bien-être général des individus (état psychologique positif) et négativement corrélée à la détresse psychologique (état psychologique négatif).

À titre d'exemple, REIS et ses collaborateurs (2000) ont mesuré la fluctuation de la santé psychologique d'étudiants en psychologie et la fluctuation de la satisfaction des besoins sur une période de 14 jours. Ils ont trouvé que chacun des trois besoins prédisait de façon individuelle la santé psychologique.

Un autre exemple en milieu de travail, ILARDI, LEONE, KASSER et RYAN (1993) ont demandé à des travailleurs et des superviseurs d'usines d'évaluer la satisfaction de leurs besoins fondamentaux au travail. Tant les données des travailleurs que des superviseurs ont été associées à la satisfaction au travail, à l'estime de soi et à une diminution de la détresse psychologique. Malgré le fait que les travailleurs d'usines ont peu de latitude

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

décisionnelle, l'autonomie avait une relation significative tant avec la satisfaction qu'avec la santé psychologique. (LEONE, KASSER et RYAN 1993).

3.3. Définition de la détresse psychologique

Épuisement professionnel, détresse psychologique ou dépression sont des termes souvent associés aux problèmes de santé mentale reliés au monde du travail. Sujet encore tabou Aujourd'hui et parfois perçu comme un signe de faiblesse chez la personne

Une différence s'installe entre la notion d'épuisement professionnel et celles de la dépression et de la détresse psychologique. Cette différence tient au fait que la spécificité du concept d'épuisement professionnel provient en grande partie du fait qu'il reconnaît des états de fatigue et d'épuisement associés à la situation de travail, tandis que les concepts de détresse psychologique et de dépression ne s'appliquent pas à une situation ou à un lieu spécifique pour lesquels se manifestent les symptômes propre définition, opinion et explication. (MARCHAND, 2004).

La détresse peut se définir comme un ensemble de symptômes comportementaux et psychophysiologiques qui n'est pas spécifiques à une pathologie donnée comme l'anxiété, l'irritabilité ou les troubles du sommeil (DOHRENWEND et al, 1980, ROSS, MIROWSKY & GOLDSTEEN, 1990).

Elle constitue une souffrance psychologique qui rend pénible et difficile le cours de l'existence. Elle est également associée au développement de problèmes physiologiques (ex. insomnie, hausse de la pression artérielle) et comportementaux (ex. isolement, agressivité, consommation abusive d'alcool). (Harvey. 2006).

Les personnes qui souffrent de détresse psychologique sont plus susceptibles de perdre leur emploi et éprouvent plus de difficultés à réintégrer le marché du travail, ce qui contribue à dégrader leurs conditions socio-économiques. (LERNER et al. 2008).

Un autre auteur définit la détresse comme « État de mauvaise santé mentale La détresse psychologique renvoie à la présence de symptômes (principalement la dépression et l'anxiété) qui n'atteignent pas nécessairement le seuil requis pour motiver un diagnostic fondé sur les systèmes de classification en psychiatrie. » (OCD E, 2008)

Depuis les dernières décennies, plusieurs auteurs se sont penchés sur la question de la détresse psychologique en lien avec le travail. De ceux-ci, certains se sont démarqués par leur contribution au développement des connaissances ainsi qu'à l'élaboration de modèles théoriques dominants permettant d'expliquer ce phénomène. Trois approches retiennent plus particulièrement notre attention, soit le modèle demandes-contrôle, celui des demandes-contrôle-soutien et le dernier, celui du déséquilibre effort-récompense.

3.3.1. Le modèle Demandes-contrôle :

Le modèle demandes-contrôle de KARASEK (1979) met en relation les demandes du travail et la latitude décisionnelle pour expliquer la survenance, entre autres, des problèmes de détresse psychologique. Ainsi, les demandes au travail réfèrent aux exigences réclamées au salarié dans l'exécution de ses tâches. La latitude décisionnelle renvoie quant à elle au contrôle possible sur l'exécution des tâches, au pouvoir de décider comment réaliser son travail, à la possibilité d'utiliser ses compétences, d'en développer de nouvelles. Elle réfère aussi à la variété des tâches. Le modèle propose qu'une faible latitude décisionnelle (contrôle, utilisation des connaissances) combinée avec une grande demande au niveau des tâches et des responsabilités soit associée à l'apparition de tensions et de stress pouvant conduire au développement de divers problèmes de santé.

Selon KARASEK, le lien est également possible concernant l'insatisfaction au travail. Par contre, le fait d'être totalement autonome au niveau de l'emploi n'apporte pas nécessairement plus de satisfaction puisque cela peut limiter la personne dans son désir de se surpasser et de relever des défis. Ajoutons qu'une faible demande au niveau du travail peut devenir problématique et attribuable à un manque de stimulation et de responsabilité (KARASEK, 1979).

3.3.2. Le modèle demande contrôle-soutien :

Un second modèle fut élaboré par la suite par KARASEK et THEORELL (1990) en y ajoutant cette fois-ci une autre dimension, soit le soutien social au travail. Il s'agit du modèle demandes-contrôle-soutien selon lequel le soutien disponible par les collègues et superviseurs permettrait à l'individu d'affronter plus facilement les exigences de son travail. Un bon soutien fourni peut ainsi avoir un effet sur la productivité et le sentiment de valorisation de la personne. Ce modèle suppose une interaction entre ces trois dimensions et selon les auteurs, une grande demande, combinée à un faible niveau de contrôle et de soutien sont susceptibles de provoquer des situations de stress conduisant au développement de problèmes de santé ultérieurs.

3.3.3. Le modèle déséquilibre effort-récompense :

Un autre modèle théorique alternatif proposé par Johanne SIEGRIST tente également d'expliquer la relation possible entre le travail et la santé. Il s'agit du modèle de déséquilibre effort-récompense selon lequel un effet négatif peut résulter et devenir source de tensions lorsqu'un écart déraisonnable entre l'effort fourni par le salarié par rapport à ses tâches et les bénéfices obtenus en retour est présent. Ce modèle se concentre davantage sur la notion de récompense que de contrôle et s'inscrit dans un processus d'échange

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

socialement organisé Contrairement aux concepts précédents qui se concentrent surtout sur les caractéristiques psychosociales de l'environnement de travail, ce modèle inclut des caractéristiques personnelles et structurelles.

Ce modèle s'intéresse à la relation coût/bénéfice entourant l'activité professionnelle et soutient l'idée qu'un manque de réciprocité entre l'effort intrinsèque (personnel) et extrinsèque (situationnel) et une récompense équivalente (retour monétaire, soulignant la contribution de la société en terme de retour (argent, estime, contrôle) absence de promotion, insécurité d'emploi) devient un agent stressant qui peut créer un déséquilibre émotionnel et devenir un facteur de risque pour la santé. Ce risque serait d'ailleurs d'autant plus présent lorsque la personne s'engage excessivement au niveau de son emploi.

3.3.4. Comparaison entre le modèle de KARASEK et le modèle de SIEGRIST :

Il y a des différences importantes entre les deux modèles. Tout d'abord, le modèle de KARASEK se concentre particulièrement sur la notion de contrôle du travail, tandis que celui de SIEGRIST est plutôt axé sur le principe de récompenses. Le modèle demandes-contrôle-soutien met l'accent sur les caractéristiques de la tâche, tandis que le modèle du déséquilibre entre les efforts et les récompenses tient compte d'un plus grand éventail d'expériences stressantes au travail, ainsi que des aspects macro-économiques du marché du travail, tels que la mobilité et l'insécurité d'emploi (JONGE ET COLL., 2000). De plus, le premier modèle inclut seulement les aspects extrinsèques de l'environnement de travail, tandis que le deuxième s'intéresse à la fois aux aspects extrinsèques et intrinsèques (MCMAHON, 2004).

Le modèle demandes-contrôle-soutien est axé sur le contenu immédiat du travail et soutient que le contrôle sur la tâche de travail est nécessaire pour contrer la tension du travail (RYDSTEDT, DEVEREUX ET SVERKE, 2007). Le second modèle tient plutôt compte de l'équité et de la réciprocité faisant partie du processus d'échange social (RYDSTEDT, DEVEREUX ET SVERKE, 2007). Les deux modèles peuvent donc avoir des explications différentes du stress au travail.

Alors que le modèle de KARASEK met l'accent sur les caractéristiques de la situation seulement, le modèle de SIEGRIST s'attarde aux caractéristiques situationnelles ainsi que personnelles (Jonge et coll., 2000). Finalement, plusieurs auteurs soutiennent que ces deux modèles, en apportant des informations différentes sur la relation entre l'environnement de travail et la santé, peuvent se compléter (RYDSTEDT, DEVEREUX ET SVERKE, 2007).

3.4. Les conditions de l'organisation du travail :

3.4.1. L'état des connaissances sur les conditions de l'organisation du travail :

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

Selon plusieurs auteurs, la façon dont le travail au quotidien est organisé et les conditions dans lesquelles les activités sont exercées peuvent avoir un effet pathogène et représenter un risque d'atteinte à la santé mentale des travailleurs au-delà de leur personnalité ou autres situations stressantes provenant de sources externes (VEZINA ET AL. 1999; MARCHAND ET AL. 2005; NIEDHAMMER ET AL. 1998).

Selon Marchand et al. (2005), les conditions de l'organisation du travail peuvent être présentées selon quatre dimensions, soit :

- La conception de la tâche, c'est-à-dire l'utilisation des compétences et l'autorité décisionnelle ;
- les demandes de travail (physiques, psychologiques et contractuelles) ;
- les relations sociales, soit le soutien social au travail et les gratifications, plus précisément le revenu professionnel et l'insécurité d'emploi.

3.4.2. La conception de la tâche :

Une grande majorité des études qui portent sur le phénomène de la détresse psychologique en lien avec les différents facteurs de stress propre à l'environnement du travail s'intéressent à la conception de la tâche, soit la latitude décisionnelle qui comprend l'autorité décisionnelle (le contrôle sur le travail) et l'utilisation des compétences (variété de travail et opportunité d'utiliser les compétences) (STANSFELD, 2002, DE JONGE ET AL., 1999).

3.4.3. Autorité décisionnelle :

Comme le prétend KARASEK (1979) dans son modèle théorique, les tensions au travail surgissent lorsque l'individu a peu de pouvoir décisionnel sur l'exécution de ses tâches ainsi qu'une grande demande de travail. L'étude de Jonge (1999) ajoute que certains types de travailleurs, comme les professionnels de la santé, pourraient se sentir plus confortables avec une faible autonomie puisqu'ils évitent ainsi d'assumer les erreurs associées au fait d'avoir une grande responsabilité décisionnelle.

3.4.4. Utilisation des compétences :

L'utilisation des compétences réfère à la possibilité d'utiliser ses compétences, d'en développer de nouvelles ainsi qu'à la variété de travail disponible. Les conclusions de KARASEK (1979) vont dans le même sens soutenant qu'une faible utilisation des compétences conduit à une certaine passivité par rapport au travail rendant le salarié plus vulnérable et à risque de développer des problèmes de détresse psychologique.

3.4.5. Les demandes du travail :

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

Les demandes au travail réfèrent aux exigences réclamées au salarié dans l'exécution de ses tâches pouvant être sources de pressions si celles-ci excèdent la capacité de l'individu à pouvoir y répondre (KARASEK, 1979). L'étude de Marchand et al. (2005) va mentionner que les stress associés aux demandes sont directement reliés à un plus grand niveau de détresse psychologique. Ainsi, il est possible de regrouper ces demandes de trois façons, soit les demandes physiques, les demandes psychologiques et les demandes contractuelles.

- Les demandes physiques du travail :

Lorsqu'on parle de demandes, on fait habituellement référence aux demandes psychologiques comme le souligne la théorie de KARASEK les demandes contrôles (KARASEK 1979). Par contre, réaliser un travail dans des conditions dangereuses, un environnement nocif, des positions inconfortables, un travail répétitif, rapide et difficile sont autant de facteurs associés à la demande physique et au travail dangereux (MAUSNER-DORSCH ET AL. 2000).

- Les demandes psychologiques du travail :

Davantage d'études ont tenté de vérifier un lien entre une grande demande psychologique au travail et la détresse. Comme l'indique le modèle de KARASEK (1979), la demande psychologique est surtout associée au temps disponible, à la quantité de travail et aux demandes conflictuelles.

- Les demandes contractuelles :

Lorsqu'il est question des demandes contractuelles, cela fait référence ici aux heures travaillées ainsi qu'à l'horaire de travail, deux caractéristiques des conditions de l'organisation du travail associées aux problèmes de santé mentale dans la littérature à ce sujet.

- Les heures travaillées :

Le nombre d'heures travaillées peut avoir un impact sur la santé mentale des travailleurs. D'ailleurs, selon Hilton et al. (2008), il semblerait que le fait de travailler plus de 60 heures par semaine soit associé à un haut niveau de détresse psychologique, mais ajoutons que

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

l'effet peut être le même pour un trop faible nombre d'heures. D'après les résultats de leur recherche, il s'agirait du prédicateur ayant le plus d'influence sur le niveau de détresse psychologique.

- Les relations sociales :

Lorsqu'il est question des relations sociales en milieu de travail, cela fait référence aux relations qu'entretiennent les salariés (es) entre eux mais également aux interactions avec les superviseurs et la direction, relations pouvant être source de stress et ayant de l'influence sur la santé mentale (MARCHAND, 2004).

Le modèle théorique, demandes-contrôle-soutien, élaboré par KARASEK et THEORELL (1990) propose une relation entre ces trois dimensions et les problèmes de santé, soutenant que les travailleurs bénéficiant d'un bon soutien social au travail déclarent un plus faible taux de dépression.

- Les gratifications :

Le travail est une activité qui occupe une grande place dans la vie d'une grande majorité de gens et qui joue un rôle important au niveau de la santé, du bien-être et du développement de la personne (SIEGRIST et al. 2004). Par contre, lorsque l'individu fournit un effort considérable dans l'accomplissement de sa tâche et qu'il ne trouve pas de gratification proportionnelle en retour, cela peut devenir problématique et source de tensions émotionnelles comme le propose le modèle d'équilibre effort-récompense de JOHANNES SIEGRIST (1996).

- La reconnaissance :

Les résultats de l'étude de STANSFELD Et al. (1999) portant sur un échantillon de 6895 hommes et 3413 femmes soutiennent qu'un grand niveau d'effort combiné avec un faible niveau de récompense est associé à une augmentation du risque de troubles psychiques. En termes de récompenses, ils font ici référence au manque de promotion et d'avancement professionnel.

- L'insécurité d'emploi :

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

L'insécurité d'emploi représente un autre facteur lié aux caractéristiques du travail pouvant avoir un effet sur le développement de problème de détresse psychologique. On dit d'ailleurs qu'il s'agit d'un aspect important des conditions de travail pouvant être source de stress pour l'employé lorsque sa position n'est pas assurée dans l'organisation (SIEGRIST, 1996).

- Le revenu professionnel

D'après la littérature disponible sur le sujet, un faible salaire représente, pour un employé à temps plein, un revenu insuffisant pouvant lui permettre de subvenir adéquatement aux besoins de sa famille (Kim, 2000). Selon DOOLEY et al. (2000), un faible salaire augmente le risque de blessures ou autres conséquences au niveau de la santé physique en plus d'avoir des effets au niveau de la santé mentale (FONER, 1995).

- L'état des connaissances sur la situation familiale :

Outre les conditions de l'organisation du travail comme facteur de prédiction de la détresse psychologique, d'autres éléments sources de tensions propres à la situation personnelle de l'individu sont susceptibles d'affecter le psychique de celui-ci, par exemple la situation familiale. Comme mentionné dans l'étude D'ORPANA et al. (2009), certains facteurs de stress sont associés au risque de détresse psychologique chez la personne comme la présence d'enfants ou non, les problèmes vécus avec ceux-ci, le faible revenu, les problèmes relationnels ou les difficultés conjugales.

3.5. Signes de détresse psychologique :

Les signes de la détresse psychologique sont de quatre ordres : physique, cognitif, émotif et comportemental. Pour être significatives, ces manifestations doivent correspondre à un changement dans les habitudes et le comportement.

- Signes physiques :

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

Il s'agit plus précisément de fatigue, nervosité, maux de dos ou de tête, sensation de lourdeur dans la poitrine ou l'estomac, accélération des battements du cœur, tensions musculaires, insomnie.

- Signes cognitifs :

On a : difficultés à prendre des décisions, distraction (faire des oublis, avoir des problèmes de concentration et d'attention), pessimisme (envisager l'avenir, son futur, de façon très négative), cauchemars, méfiance.

- Signes émotifs :

On peut citer : irritabilité, anxiété, dépression, colère et excitabilité. Signes comportementaux

Il s'agit de : disputes, agressivité, sautes d'humeur, isolement, silence, attitudes rigides, passivité, abus de café, d'alcool, de drogues ou surconsommation de médicaments.

Suite aux nombreuses recherches effectuées, il est convenu inéluctablement de préciser que la détresse psychologique s'articule très souvent autour d'un tableau clinique fait d'anxiété et de dépression

3.6. Identification des indices de la détresse psychologique au travail :

Il existe de nombreux indices qui, pris ensemble, peuvent caractériser la détresse psychologique et aider à la diagnostiquer en milieu de travail. En voici quelques exemples :

- Une personne a du mal à garder une attention soutenue dans ses tâches et son travail ;
- Elle a de la difficulté à organiser son travail ;
- À entreprendre de nouvelles tâches ;
- À supporter la pression et le stress ;
- À respecter les horaires et les échéanciers ;
- À accomplir plusieurs tâches en même temps ;
- À s'ajuster aux changements ;

3.7. Identification des sources de détresse psychologique au travail :

Après avoir diagnostiqué le problème, il faut s'attaquer à ses sources. Le conférencier fournira des informations utiles qui aideront à identifier les causes et éviter que la détresse psychologique ne s'aggrave, par exemple :

- Tout ce qui englobe les « relations toxiques » : conflits non résolus, manipulation, harcèlement, jeux de pouvoir, personnalités difficiles, etc.

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

- Les besoins qui ne sont pas satisfaits de manière raisonnable au travail : manque de reconnaissance de l'entourage et/ou de l'organisation, surcharge de travail, faible participation aux décisions, manque d'information, ambiguïté des rôles, etc.
- Problèmes personnels que l'on ramène avec soi au travail.

3.8. Comment agir sur les sources de la détresse psychologique au travail ?

Les outils concrets qui permettent d'endiguer les causes de la détresse psychologique, pour que les employés et les gestionnaires puissent agir concrètement dès leur retour au travail. En voici quelques exemples :

- Des stratégies pour prévenir et résoudre les conflits.
- Freiner le harcèlement, les relations toxiques et les jeux psychologiques improductifs au travail.
- Apprendre à s'affirmer de façon constructive, sans agressivité, en partant de nos besoins et en tenant compte des besoins des autres : les fameuses solutions gagnant-gagnant !
- Améliorer sa communication afin de tendre vers des relations harmonieuses au travail.

3.9. Mieux comprendre les conséquences de la détresse psychologique au travail :

Comprendre les conséquences d'un problème aide à savoir ce qui attend les employés et l'organisation si elle n'agit pas pour améliorer les choses. Voici quelques exemples de conséquences :

- Le stress augmente ainsi que les troubles du sommeil, donc la fatigue. La personne n'a plus envie de se détendre car elle est continuellement centrée sur les difficultés qu'elle ressent.
- Les relations sont de plus en plus tendues au travail et dans la vie privée, le seuil de tolérance est presque atteint...
- Pour les employés : on risque de passer de la détresse psychologique à la crise psychologique, avec les risques de violence, de dépression, de se réfugier dans la consommation d'alcool et de drogue, le repli sur soi, l'isolement et même le suicide.
- Pour l'organisation : coût plus élevés en ressources humaines, absentéisme, présentéisme, pertes de productivité et de motivation, résistance accrue au changement, etc.

3.10. Définition de bien-être psychologique :

Un bien-être décrit le fait d'avoir une bonne qualité de vie, un état de satisfaction personnelle, de confort, qui considère séparément ou conjointement comme des aspects

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

positifs et/ou appropriés tels que la santé ou le bien-être psychobiologique, le succès social, économique ou professionnel, le plaisir personnel, la joie de vivre, l'harmonie avec soi-même et l'environnement, le sentiment de s'être réalisé en atteignant certains objectifs, la présomption d'avoir obtenu une vie personnelle et culturellement appropriée, la conviction que l'on est une bonne personne en accord avec les opinions de tiers.

Le concept de bien-être a quatre significations principales ou lignes de développement :

- A. Le premier se réfère à l'environnement physique: le **bien-être physique** peut être défini comme le sentiment d'avoir une bonne santé physiologique générale, c'est-à-dire de pouvoir satisfaire raisonnablement bien les besoins primordiaux du propre corps (comme l'alimentation et la nutrition, sans maladie) et ce qu'il permet d'accomplir.
- B. La seconde se réfère à l'environnement psychologique ou mental : le **bien-être psychologique** est le résultat d'une évaluation personnelle et subjective, qui peut provenir de différentes perceptions ou satisfactions, financièrement, professionnellement, sentimentalement, mais aussi Perception directe et indirecte qu'il n'y a pas de perturbation mentale.
- C. Le troisième se réfère au champ émotionnel : le **bien-être émotionnel** se réfère à la capacité à gérer les émotions, ce qui ne signifie pas les réprimer, mais plutôt se sentir à l'aise en les exprimant, et de le faire correctement. Une réalité est que les personnes ayant la capacité de résoudre les conflits et les tensions, et de savoir comment voyager à travers des transitoires douloureux ou douloureux, ont également suffisamment de flexibilité pour profiter davantage de la vie.
- D. Le quatrième renvoie à la sphère sociale : la notion de **bien-être social** est née fondamentalement de la prétendue *question sociale*, qui a fondamentalement commencé au 19^e siècle, à cause des souffrances de la classe ouvrière à la suite de la révolution industrielle. À l'époque, ils ont fait écho à cette question, les intellectuels, les politiciens et les religieux. Selon Rudolf Virchow par exemple, l'exercice de la politique n'est rien de plus que de faire de la médecine à grande échelle, car les conditions de travail, de santé et même économiques ont un impact important sur la santé générale de la population. La doctrine sociale de l'Église aborde cette question dans son intégralité avec Léon XIII et son encyclique "RERUMNOVARUM" (1891), ainsi qu'avec Pie XI et ses encycliques "QUADRAGESIMOANNO" (1931) et c'est ainsi que les principes directeurs de l'approche chrétienne ont été établis en relation avec le social, qui inclut la dignité de la personne sur tout autre aspect, et la nécessité de renforcer le bien commun.

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

Selon MARTIN SELIGMAN, Directeur du Centre de Psychologie Positive à l'Université de Pennsylvanie, « nous connaissons peu ce qui donne de la valeur à la vie et ceci vient du fait que, depuis la Seconde Guerre mondiale, les recherches se concentrent sur la réparation des dommages au sein d'un modèle du fonctionnement humain, celui-ci axé sur la maladie ». Il évoque ainsi la tendance des chercheurs passés à porter leur attention de manière presque exclusive, sur les pathologies, négligeant ainsi l'individu et les groupes épanouis.

3.11. Deux conceptions du bien-être psychologique :

Les propositions conceptuelles sur la nature du bien-être psychologique se sont principalement articulées selon deux perspectives de recherche indépendantes, mais reliées, arrimées aux origines du construit. Fidèles à leurs racines philosophiques, ces propositions sont dites issues d'une conception hédonique ou eu-démonique du bien-être (RYAN & DECI, 2001).

3.11.1. Approche hédonique :

Les tenants de l'approche hédonique considèrent que le BEP est composé de la prévalence des émotions positives par rapport aux émotions négatives (une sous-dimension nommée par certains bien-être émotionnel ou bien-être affectif) et de la satisfaction dans la vie (BERKMAN, 1971; BRADBURN, 1969; DIENER, 1984; DIENER, LUCAS, & OISHI, 2002; KAHNEMAN, DIENER, & SCHWARZ, 1999; WARR, 1990).

Selon cette perspective hédonique, le BEP est donc considéré comme un construit à la fois cognitif et affectif, et son étude a pour finalité de maximiser le bonheur des individus (RYAN 2001).

Dans les études en psychologie, le bien être hédonique est conceptualisé et mesuré en tant que bien-être subjectif (DIENER, SUH, LUCAS, & SMITH, 1999).

Le bien être hédonique ou subjectif correspond à une évaluation globale de la vie. Il représente l'aboutissement d'interactions entre les stimuli liés à l'existence de l'individu et les différentes situations qu'il rencontre. Le bien-être subjectif se compose de trois éléments : les affects positifs, un faible degré d'affects négatifs et de la satisfaction (DIENER ET AL. 1999).

3.11.2. L'approche eu-démonique :

L'eudémonisme, doctrine provenant de la philosophie grecque, s'appuie sur le principe selon lequel le but de la vie humaine est de chercher le bonheur. En effet, selon Aristote, chaque individu cherche à atteindre son « DAIMON » afin de vivre un état d'« EUDEMONIA » ou de bien-être. En psychologie, le bien-être eu-démonique est

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

conceptualisé et mesuré en tant que bien-être psychologique. D'après cette optique, le bien-être psychologique se rapporte à l'accomplissement de « son plein potentiel et d'autodétermination » (DAGENAIS-DESMARAIS, 2010).

Le bien-être psychologique a trait aux relations positives avec son entourage, l'autonomie, le contrôle de son environnement, l'acceptation de soi, le développement personnel, le besoin de compétence, le besoin d'affiliation social et le besoin d'autonomie (RYAN & DECI, 2000 ; RYFF & KEYES, 1995).

3.12. Les conceptualisations du bien-être psychologique :

3.12.1. Approche déductive :

À ce jour, la plupart des modèles actuels du BEP ont été conçus selon une approche déductive, où un certain cadre théorique est défini plus ou moins explicitement par les chercheurs (DIENER, 1994).

L'étude du bien-être peut s'appuyer sur une démarche déductive c'est-à-dire partir d'un cadre théorique fixé par les chercheurs et appliquer ce cadre théorique à l'instrument de mesure. Par exemple, l'échelle du bien-être psychologique de RYFF ET KEYES (1995) est fondée sur cette démarche déductive. Le choix de cette démarche n'est pas le meilleur car il n'existe toujours pas de théorie du bien-être psychologique. Le cadre théorique peut varier selon les approches hédonique et eu-démonique.

3.12.2. Approches inductives :

Dans l'étude du BEP, très peu d'efforts ont été consacrés aux approches inductives plus exploratoires, qui permettraient de répondre aux questionnements soulevés en matière de validité de contenu des conceptualisations actuelles du BEP. L'approche inductive permet de passer des observations concrètes aux généralisations plus vastes et aux théories (BEAUGRAND, 1988), et est parfois qualifiée d'approche « BOTTOM-UP » (TROCHIM, 2006).

MASSE et ses collaborateurs ont développé une conceptualisation du bien-être psychologique basée sur cette démarche inductive. En effet, ils ont mené une série d'entretiens menés auprès de Québécois. Suite à ces entretiens, ils ont répertorié l'ensemble des manifestations de la santé psychologique et ils ont construit un instrument de mesure afin de valider empiriquement par des analyses factorielles et des analyses confirmatoires (Massé, et al. 1998). Ensuite, Massé et ses collaborateurs ont développé un modèle de la santé psychologique comprenant un facteur « bien-être psychologique ». Ce facteur

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

comprend six dimensions soient l'estime de soi, l'équilibre, l'engagement social, la sociabilité, le contrôle de soi et des événements et le bonheur.

Cette approche permettrait, d'une part, de corroborer les conceptualisations actuelles issues d'approches déductives et d'autre part, d'enrichir la représentation du construit basée sur les modèles existants, en permettant potentiellement l'ajout de composantes importantes du BEP jusqu'alors ignorées.

3.13. Le bien-être psychologique au travail :

3.13.1. Les modèles du bien-être psychologique au travail :

Dans la littérature, il existe cinq modèles qui conceptualisent le bien-être psychologique au travail.

Selon le modèle de WARR (1987, 2009), l'environnement et particulièrement les caractéristiques liées au travail influencent le bien-être. Pour WARR, le bien-être et l'environnement de travail sont liés de manière linéaire.

Il existe deux types de caractéristiques associées au travail. Tout d'abord, les caractéristiques extrinsèques du travail correspondent au salaire, à la sécurité physique, à la position sociale, aux perspectives de carrière, au soutien hiérarchique et à l'équité. Ensuite, les caractéristiques intrinsèques au travail se rapportent à l'utilisation des compétences, au contrôle du travail, à la variété du travail, à l'environnement de travail, aux rôles dans le travail et les échanges sociaux (WARR, 2009).

L'absence de ces caractéristiques favorise la détérioration du bien-être de l'individu et l'augmentation des caractéristiques extrinsèques au-delà d'un certain seuil altère aussi le bien-être de l'individu. Le bien-être apparaît lorsque les caractéristiques ont atteint un seuil optimal. Ce modèle prend en compte uniquement l'environnement et les facteurs extérieurs. Les différences individuelles et leurs interactions ne sont pas examinées.

Dans le modèle de DANNA ET GRIFFIN (1999), le bien-être psychologique correspond à la satisfaction ressentie par l'individu face aux expériences de vie générales et les expériences au travail (satisfaction ou insatisfaction du salaire, l'opportunité d'une promotion, les collègues...). Le bien-être combine aussi bien des indicateurs psychologiques comme les affects, la frustration et l'anxiété et des indicateurs physiologiques comme la pression et les symptômes de santé physique générale.

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

Selon le modèle de Daniels (2000), le bien-être psychologique au travail est un concept affectif qui s'opérationnalise par 5 continuum : dépression-plaisir, anxiété-effort, fatigue vigueur, ennui-enthousiaste et colère-placidité

Dans le modèle heuristique de la santé organisationnelle de Cotton et Hart (2003), le bien-être au travail est l'association de la détresse, de la morale et de la satisfaction au travail.

Dans son modèle du bien-être psychologique au travail, DAGENAIS- Desmarais (2010) propose un modèle en deux axes. Le premier axe est la sphère de référence qui réfère à l'expérience positive vécue par l'individu au travail. Cette sphère de référence contient trois sphères : la sphère individuelle représente l'état positif d'un travailleur par rapport à lui-même. Puis, la sphère relationnelle reflète l'état positif d'un travailleur par l'interaction sociale qu'il éprouve dans son travail. Enfin, la sphère organisationnelle renvoie à l'interaction entre le travailleur et l'organisation (DAGENAIS-DESMARAIS, 2010).

Le deuxième axe est la directionnalité, représentant le mécanisme par lequel le travailleur élabore son expérience positive. Selon ce modèle, le bien-être psychologique au travail se réalise de deux manières opposées. Le bien-être psychologique au travail projectif se définit « comme la construction de l'expérience positive du travailleur par extériorisation vers un objet donné. À l'opposé, le bien-être psychologique au travail interjectif décrit la construction de l'expérience positive du travailleur par l'intériorisation d'un objet donné » (DAGENAIS DESMARAIS, 2010, P 73).

Les deux axes (sphère de référence et directionnalité) peuvent être combinés et donnent lieu à six dimensions du bien-être psychologique au travail :

1/ Le bien-être psychologique au travail projectif-individuel est composé du sentiment d'efficacité personnelle, de l'actualisation de soi et des émotions positives.

2/ Le bien-être psychologique au travail projectif-relationnel est constitué des relations épanouissantes.

3/ Le bien-être psychologique au travail projectif-organisationnel correspond à l'engagement du travailleur dans son milieu et à la participation de la réussite de l'organisation.

4/ Le bien-être psychologique au travail interjectif-individuel se rapporte à la satisfaction des différentes tâches effectuées par le travailleur.

5/ Le bien-être psychologique au travail interjectif-relationnel réfère à la considération que le travailleur ressent lorsqu'il interagit avec son entourage au travail.

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

6/ Le bien-être psychologique au travail interjectif-organisationnel représente l'adaptation du travailleur dans son organisation.

Les modèles de bien-être psychologique au travail de DANNA ET GRIFFIN (1999), Daniels (2000) et le modèle heuristique de la santé organisationnelle de COTTON et HART (2003) correspondent plutôt à des modèles de santé psychologique au travail car ils comprennent des aspects positifs et négatifs. D'un autre côté, les composantes eu-démoniques du bien-être psychologique s'avèrent omises. L'élaboration eu-démonique du concept du bien-être psychologique est théorique et ne tient pas compte de l'expression des personnes (DIENER ET AL. 1998).

3.14. Deux étapes à respecter pour l'approche bien-être au travail :

La première étape consiste à recueillir les points de vue des salariés sur les situations de travail problématiques, sources de tensions. La seconde étape implique d'échanger sur ces situations avec l'ensemble des acteurs concernés – dont les décideurs – à l'occasion d'un débat orienté vers la recherche de solutions organisationnelles.

Pour aider à la mise en œuvre de cette approche dans l'entreprise, deux démarches sont proposées en fonction de la taille de l'entreprise :

- une démarche construite autour du questionnaire dénommé « SATIN » pour les moyennes et grandes entreprises. Basé sur une analyse exhaustive des facteurs de RPS mentionnés dans les publications scientifiques, le questionnaire SATIN permet de collecter des informations sur les éléments déterminants du bien-être au travail. A partir de là, des outils d'analyses également fournis permettent de générer de manière simple des graphiques de résultats qui serviront de base à des réunions d'échange visant à faire évoluer les conditions de travail pour un collectif, un site, une entreprise.
- une démarche d'intervention bien-être pour les petites entreprises (50 salariés). Cette démarche privilégie une action rapide axée sur la construction de solutions. Elle s'adresse à des intervenants (psychologue, ergonomes, ...) ayant des compétences dans la conduite d'entretiens individuels et de groupes, et dans l'animation de discussions collectives.

La première démarche qui s'appuie sur le questionnaire SATIN impose de donner des garanties sur l'anonymat, ce qui est difficile avec des effectifs faibles, c'est pourquoi elle est mieux adaptée à des entreprises de plus de 50 personnes. Réciproquement la deuxième démarche bien-être proposée est plus adaptée pour les entreprises de moins de 50 salariés, effectif au-delà duquel une approche qualitative est plus difficile à conduire.

3.14.1. Qu'est-ce que SATIN ?

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

SATIN est un outil d'investigation des conditions de travail et de la santé (santé somatique, stress, risques psychosociaux, évaluation de l'environnement de travail). Il a été conçu pour s'insérer dans le cadre d'une politique de promotion du bien-être au travail et de prévention des risques psychosociaux. Il permet d'effectuer un diagnostic et aide à la mise en place d'une intervention

3.15. La théorie de l'autodétermination (TAD) :

La TAD se fonde sur la prémisse que l'être humain a des besoins fondamentaux à combler, soit d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. Lorsque ces besoins sont comblés, l'individu se sent davantage motivé à « vouloir » entreprendre des choses, que contraint à « devoir » les faire. (BLAIS ET AL. 1993 ; DECI & RYAN, 1985; RYAN & DECI, 2000; VALLERAND, 1997). En d'autres termes, la satisfaction des besoins fondamentaux offre l'énergie nécessaire à la pleine motivation des gens ainsi qu'à leur croissance, à leur développement et à leur bien-être. Les différents types de motivations, allant de la motivation la plus autodéterminée, soit la motivation intrinsèque, à la motivation la moins autodéterminée, à savoir L'AMOTIVATION. Toutes les motivations et leur niveau d'autodétermination seront expliqués. On distingue :

- **Motivation intrinsèque.** Cette motivation se fonde sur l'intérêt naturel d'un individu à vouloir entreprendre une activité. La notion de plaisir et de satisfaction inhérente à l'activité est évoquée dans ce type de motivation (FOREST & MAGEAU, 2008).

Cette motivation suscite tout autant la croissance personnelle que le développement cognitif et social. D'ailleurs, Blais et al. (1993) proposent que la motivation intrinsèque se subdivise en trois catégories, soit ; (1) la motivation intrinsèque à la stimulation; (2) la motivation intrinsèque à la connaissance; (3) la motivation intrinsèque à l'accomplissement. (Blais et al. 1993).

Indépendamment de sa nature spécifique, la recherche démontre que la motivation intrinsèque contribue à l'apprentissage, à la performance et au bien-être des gens (LAGUARDIA & RYAN, 2000).

- **Motivation extrinsèque.** Évidemment, les gens ne s'engagent pas dans des activités que pour le plaisir ou pour en tirer une pleine satisfaction. D'autres raisons les amènent ou les contraignent à le faire. La motivation extrinsèque vise à décrire ces différentes raisons qui peuvent être choisies par l'individu. La motivation extrinsèque caractérise ainsi les comportements entrepris pour des raisons instrumentales. (DECI & RYAN, 2008).

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

- **Régulation externe.** D'après le continuum de la motivation extrinsèque, la régulation externe est la moins autodéterminée. Une telle régulation pousse l'individu à effectuer son travail principalement pour obtenir des récompenses (matérielles ou sociales) ou pour éviter des punitions ou des contraintes (par exemple, une réprimande de son supérieur). La motivation de l'individu dépend donc principalement de contingences externes.
- **Régulation introjectée.** Dans le cas de la régulation introjectée, l'individu agit principalement pour éviter la culpabilité, ou encore, pour rehausser son amour-propre, c'est-à-dire son estime de lui-même (DECI & RYAN, 1985; GILET ET AL. 2010). Ce type de régulation traite en particulier de l'engagement, de l'égo et des valeurs personnelles qui peuvent s'avérer contingentes à la performance. Il s'agit néanmoins d'un premier niveau de l'intériorisation ou de l'autorégulation des comportements, c'est-à-dire que l'individu se motive lui-même. (FOREST & MAGEAU, 2008).
- **Régulation identifiée.** Dans ce second niveau d'intériorisation, la régulation identifiée, l'individu s'identifie aux valeurs de l'activité et accepte pleinement de réguler son comportement. Ce type de régulation amène l'individu à ressentir une plus grande autonomie. Malgré le fait que la tâche demandée soit plus ou moins intéressante, l'individu se trouve pleinement motivé si celle-ci permet d'atteindre des objectifs qu'il juge importants ou qui correspondent à ses valeurs. (DECI & RYAN, 2008).
- **Régulation intégrée.** C'est la motivation extrinsèque la plus autodéterminée et qui correspond au niveau le plus élevé d'intériorisation. Dans cette régulation, l'individu accomplit une activité parce que celle-ci fait partie de lui, elle correspond à ses valeurs les plus profondes. Contrairement à la motivation intrinsèque, les comportements adaptés ne sont pas faits pour le plaisir, mais bien pour les conséquences positives que cela procure. Les employés qui sont motivés de cette façon réussissent à donner un sens à leur travail, tout en maintenant un équilibre dans leur vie, ce qui favorise un fonctionnement optimal. (SARAZIN ET AL. 2011).
- **AMOTIVATION :** Ce ne sont pas tous les comportements qui exigent un fort degré d'engagement envers une activité. DECI ET RYAN (1985) utilisent le terme d'« AMOTIVATION » pour décrire un manque d'intérêt ou de volonté d'agir, ce qui traduit l'absence de motivation intrinsèque ou extrinsèque. Ce comportement est remarqué lorsque les employés ne croient pas avoir les compétences nécessaires pour effectuer le travail demandé. Le comportement qui découle de cette forme de motivation est non intentionnel (non-régulation). L'AMOTIVATION peut être externe ou interne. Dans le

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

cas de l'AMOTIVATION externe, l'environnement externe serait la raison pour laquelle l'individu effectuerait ses activités, tout en ayant un sentiment de résignation. En contexte organisationnel, l'AMOTIVATION peut être expliquée par le fait que l'employé ressent de la pression de la part de son supérieur, et que son travail n'a plus réellement de sens. (BLAIS ET AL. 1993).

3.15.1. Les effets de l'autodétermination :

Il y a des conséquences qui sont intimement liées à la qualité de la motivation, c'est-à-dire au degré de motivation inhérent à l'engagement volontaire de l'individu dans son travail. Ces conséquences peuvent être de nature psychologique, physique, comportementale, et même, économique (FOREST ET AL. 2009).

3.15.1.1. En contexte psychologique :

La recherche démontre que la motivation autodéterminée (intrinsèque, intégrée et identifiée) a des conséquences adaptatives, tant au plan individuel qu'organisationnel. Plus spécifiquement, au niveau psychologique, un individu qui est motivé de façon autodéterminée rapporte moins de détresse psychologique, plus de bien-être, moins d'épuisement professionnel et il se sent davantage engagé affectivement envers son organisation (FEMET, 2014).

3.15.1.2. En contexte physique :

Au point de vue physique, les employés autodéterminés font montre de plus d'énergie et de vitalité dans leur travail et rapportent moins de somatisation (FEMET, 2013). D'autres études démontrent que la motivation autodéterminée augmente la satisfaction des employés et diminue leur intention de quitter leur emploi (RICHER ET AL. 2002).

3.15.1.3. En contexte comportemental :

Au plan comportemental, les effets de la motivation autodéterminée peuvent aussi se répercuter sur le fonctionnement de l'organisation. Si l'intention de quitter des employés se concrétise, cela peut se traduire par du roulement de personnel et d'importants coûts associés. Les comportements de citoyenneté organisationnelle (par exemple, entraide et échange d'information) sont aussi plus présents, ce qui contribue généralement à l'efficacité organisationnelle. L'autodétermination influence donc les comportements des employés, et

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

cela est favorable au point de vue comportemental chez les employés et, par le fait même, dans l'organisation. (RICHER ET AL. 2002).

3.15.1.4. En contexte économique :

Au plan économique, le taux d'absentéisme est généralement plus faible chez les employés motivés de manière autodéterminée, et ce, tant pour des absences de courte que de longue durée. Enfin, un autre avantage économique non négligeable se rattache au présentéisme, qui reflète la propension de certains employés à travailler, même s'ils ne sont pas au sommet de leur forme physique ou mentale. Bien que la recherche empirique soit discrète à ce sujet, il est plausible de croire que les employés motivés de manière autodéterminée font moins acte de présentéisme que ceux motivés de manière non autodéterminée. (FOREST ET AL. 2009).

3.16. Les sources de l'autodétermination :

Selon la TAD, trois besoins psychologiques sont essentiels pour l'individu et son fonctionnement optimal. Il s'agit des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation (ou appartenance) sociale. Ils sont considérés comme universels, car ils sont nécessaires pour tous les gens et fondamentaux, compte tenu du fait que leur satisfaction mène à la croissance, au développement et au bien-être optimaux (DECI & RYAN 2000).

Rappelant, brièvement ces trois besoins cités précédemment :

- a) **Besoin d'autonomie** : Le besoin d'autonomie traduit les sentiments de choix. Pour que le besoin d'autonomie soit satisfait, l'individu doit donc se sentir pleinement libre de choisir et d'organiser ses activités, et il doit aussi ressentir que ses actions reflètent et concordent avec ses valeurs et ses intérêts personnels (DECI & RYAN, 2002).
- b) **Besoin de compétence** : Le besoin de compétence correspond au sentiment de se sentir efficace et en mesure de maîtriser son environnement (WHITE, 1959). Il est satisfait lorsque l'individu se sent apte à exécuter des tâches qui sont à la hauteur de ses habiletés, afin d'atteindre les résultats escomptés (BRIEN, 2011).
- c) **Besoins d'affiliation** : (appartenance) sociale. Le besoin d'affiliation renvoie à la nécessité pour l'individu de se sentir estimé et apprécié, ainsi que de se sentir lié à une ou à plusieurs personnes qu'il considère comme importantes. Par exemple, lorsqu'un individu fait partie d'un groupe (famille, équipe de travail, etc.), il doit avoir le sentiment

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

d'en faire partie intégrante et de se sentir considéré par les autres membres (LAGUARDIA & RYAN, 2000).

Plusieurs études démontrent que la satisfaction de ces trois besoins fondamentaux est nécessaire à l'obtention d'une motivation optimale (c'est-à-dire, autodéterminée) et au bien-être des gens (DECI, & RYAN, 2004).

3.17. L'amélioration de la santé psychologique : une préoccupation et une fonction de gestion :

Se préoccuper du bien-être de ses employés et de la qualité de vie au travail ne doit pas être seulement un enjeu légal ou médical. Une organisation en santé ne relève pas uniquement de la responsabilité du service de santé et de sécurité du travail ou de la direction des ressources humaines. L'appellation « Entreprise en santé » ne signifie pas non plus de se limiter uniquement à mettre à la disposition des employés et des gestionnaires des moyens de prévention et des services de prévention des accidents ou de santé au travail. Au contraire, la santé des employés doit être une fonction de gestion, c'est-à-dire qu'il faut intégrer le principe de bien-être des employés aux pratiques quotidiennes de gestion, aux décisions ainsi qu'aux orientations de l'organisation. (BRUN, 2008).

3.18. Le bien-être des employés : une valeur ajoutée pour l'organisation :

Les coûts du stress au travail sont des coûts flexibles, cela signifie que s'ils peuvent augmenter, ils peuvent aussi diminuer. Par ailleurs, de plus en plus de données scientifiques démontrent un lien fort entre la santé du personnel et la productivité de l'entreprise (TASHO, JORDAN et COLL. 2005; BOND, FLAXMAN et COLL. 2006; BRUN 2008; FORESIGHT MENTAL CAPITAL and WELLBEING PROJECT 2008). Ainsi, les directions d'entreprises possèdent une certaine latitude pour améliorer la rentabilité de leur entreprise. Les arguments qui plaident en faveur d'une intervention sur ces coûts sont les suivants :

1. la rentabilité et la compétitivité d'une organisation ne peuvent être atteintes uniquement à travers des exercices de planification stratégique ou des changements technologiques. Les actions préventives sur la santé psychologique sont également des aspects à intégrer afin de devenir une entreprise plus compétitive et rentable.
2. l'amélioration de la santé psychologique au travail est une zone qui se trouve, en partie, sous le contrôle de la gestion, contrairement au contexte économique ou à la législation.
3. De plus en plus de données scientifiques démontrent un lien fort entre la santé des travailleurs et la productivité de l'entreprise..

3.19. La démarche stratégique de prévention dans son ensemble :

Chapitre III : Santé Psychologique au travail entre bien-être et détresse

- **Étape 1 :** La préparation de la démarche : La réussite d'une démarche stratégique de prévention ne dépend pas uniquement de l'originalité des solutions ou de leur efficacité. Avant d'entreprendre une démarche de prévention, il faut s'assurer que toutes les conditions de succès sont rassemblées. Ces principales conditions sont:
L'établissement de valeurs fondamentales et d'objectifs précis pour encadrer la démarche; l'engagement de tous les partenaires de l'organisation: dirigeants, gestionnaires, employés et syndicats; la disponibilité de ressources financières et humaines; La nomination d'un chef de projet solide afin de conduire une démarche souvent considérée comme secondaire; la réalisation d'un plan de communication transparent et qui fait consensus.
- **Étape 2 :** L'évaluation de l'ampleur du problème et l'identification des risques : Afin de bien argumenter la nécessité d'agir et pour contrer les préjugés associés aux problèmes de santé psychologique, il est essentiel de bien connaître l'ampleur des problèmes et d'être bien informé de la nature de ces problèmes dans le quotidien. Ces deux objectifs peuvent être atteints en tenant compte des points suivants: être bien informé des signaux individuels qui peuvent se manifester; avoir et bien utiliser les données administratives permettant de mesurer l'ampleur du problème et les « points chauds » de l'organisation (ex.: statistiques d'absentéisme, indicateurs clés de performance, taux de roulement, coût des assurances); effectuer un sondage afin d'obtenir un portrait détaillé des facteurs de risque et de leurs conséquences.
- **Étape 3 :** L'identification des problèmes concrets : La source des problèmes de santé psychologique au travail est fortement associée à la présence de facteurs de risque constituant un mélange délétère. Il est important de dépasser la seule identification des facteurs de risque; il faut cibler précisément les problèmes concrets. Voici quelques indications à suivre: se doter de moyens simples, mais valides, pour mieux comprendre les causes et les conséquences humaines et organisationnelles des problèmes de santé psychologique au travail (ex.: questionnaire au travailleurs, entretiens de groupe focalisés); dresser un portrait des problèmes concrets présents dans l'organisation; prendre conscience qu'à travers les pratiques de gestion et les pratiques de travail, nos comportements, paroles et décisions peuvent constituer des facteurs de risque ou des facteurs de protection de la santé.
- **Étape 4 :** L'élaboration des solutions : La recherche de solutions doit également faire l'objet d'une démarche spécifique permettant de bien associer facteurs de risque – problèmes concrets – solutions. Les points suivants sont à considérer: baliser la recherche de solutions afin de ne pas créer d'attentes qui ne pourront être satisfaites;

prendre conscience de l'importance d'ajuster les solutions en fonction de sa zone d'influence; utiliser une méthode efficace pour établir des priorités et sélectionner adéquatement des solutions à mettre en œuvre. s'assurer de la participation de tous les partenaires de l'organisation dans la mise en œuvre des solutions et plus particulièrement les employés, les dirigeants, les gestionnaires et le syndicat.

- **Étape 5** : L'implantation des actions et l'évaluation des impacts : L'identification des solutions ne met pas fin à la démarche, il faut poursuivre le travail en établissant précisément les plans d'implantation qui permettent le passage de la solution aux actions. L'évaluation des impacts doit aussi être planifiée dès cette étape. Les aspects à considérer sont : l'établissement d'un plan d'action détaillé ; l'identification des critères de succès et d'échec des actions à implanter ; l'élaboration d'une méthode de suivi ; l'évaluation des actions réalisées.

3.20. Le supérieur immédiat : un acteur-clé dans la satisfaction des besoins psychologiques des employés :

Des études démontrent que les trois leviers principaux qui permettent de combler les besoins des employés sont l'organisation du travail (GAGNE ET AL. 1997), la rémunération (GAGNE ET FOREST, 2008) et le supérieur immédiat (BAARD ET AL. 2004). Nous nous concentrerons ici sur le supérieur immédiat, étant donné que des enquêtes effectuées par des firmes de consultation (WATSON WYATT, 2005) et par le CONFERENCE BOARD OF CANADA (2005) démontrent l'importance de cet acteur dans le vécu quotidien au travail, d'autant plus qu'il englobe, jusqu'à un certain point, les deux autres leviers. En d'autres mots, tous les gestionnaires quel que soit leur style de leadership peuvent apprendre les attitudes et les comportements à adopter pour augmenter la satisfaction des besoins psychologiques de leurs subalternes, ce qui améliorera leur bien-être ou leur santé mentale.

Résumé du chapitre :

Dans ce chapitre on a d'abord définis le concept de santé psychologique avec ses deux dimensions, qui sont détresse et bien-être psychologique, en se basant sur les différents modèles des deux concepts. Ensuite on a expliqué le lien qui existe entre la satisfaction des besoins fondamentaux et la santé psychologique. On a finis notre chapitre par l'amélioration de la santé psychologique qui une préoccupation et une fonction de gestion.

Conclusion

Cette étude a pour objectif de déterminer que la satisfaction des besoins au travail (autonomie, compétence et appartenance), ainsi que la satisfaction des besoins psychologiques dans le souvenir marquant relié à la carrière des employés, ont un effet indépendant et additif sur la santé psychologique au travail.

Plusieurs psychologues ont exploré des moyens concrets d'augmenter la santé psychologique au travail. Certains chercheurs ont trouvé des pistes du côté des besoins psychologiques de base (autonomie, compétence, appartenance).

Enfin, ont repéré un lien positif entre les compétences en emploi et la satisfaction des trois besoins fondamentaux. Tout en sachant que les conditions qui contribuent à la satisfaction de ces besoins fondamentaux ont un impact direct sur la santé psychologique des personnes

Dans cette recherche a on essayé de définir, de proposer des moyens de faire en sorte que ces besoins soient comblés chez les employés qu'aux employeurs, maximisant ainsi les chances que ces derniers aient une bonne santé mentale, avec tous les bénéfices que cela apporte aux employés qu'aux employeurs.

Liste Bibliographique

1) Les ouvrages :

NOM. P, (année d'édition) , « titre », maison d'édition, pays.

- 1- BRUCHON-SCHWEITZER, M. (2002). Psychologie de la santé : modèles, concepts et méthodes. Paris.
 - 2- CARRE et CASPAR (P), Traité des sciences et techniques de la formation. Paris, DUNOD1999.
- COWEN E L. (1994), "The ENHANCEMENT OF PSYCHOLOGICAL WELLNESS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES", AMERICAN JOURNAL OF COMMUNITY PSYCHOLOGY, Vol 22, p 149-179
 - DAGENAIS-DESMARAIS V, GILBERT M H, LEBROCK P, BRUNET L ET SAVOIE A. (2006), «Bien-être psychologique au travail: vers une conceptualisation unifiée du construit». 14ème Congrès de psychologie du travail et des organisations. Communication S-304.
 - DAGNAIS-DESMAIRAIS, V. (2013). De l'épuisement professionnel au bien-être au travail : Nouveaux paradigmes pour favoriser la santé psychologique optimale des employés .Effectif 16 (4) , 10-17.
 - DEJOURS CHRISTOPHE, Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail, Paris, Éditions du Centurion, 1980.
 - DIENER E, SAPYTA J SUH E. (1998), Subjective WELL-BEING IS ESSENTIAL TO WELL-BEING. PSYCHOLOGICAL INQUIRY, Vol 9, n°1, p 33-37.
 - FOREST, J et MAGEAU ,A (2008) .La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination .Psychologie Québec .25,33-36.
 - GRAVEL, S. (2009). L'apport de la norme « entreprise en santé» à la gestion de la relève dans la fonction publique québécoise. Essai de maîtrise. Université Laval. Ste-Foy, Québec, Canada.
 - HARVEY, S., COURCY, F., & PETIT, A. (2006). Interventions organisationnelles et santé psychologique au travail: une synthèse des approches au niveau international. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
 - Le BOTERF (G), 1995, de la compétence, essai sur attracteur étrange, Paris Editions d'organisations.
 - Le BOTERF, (G), 1997, compétence et navigations professionnelle, Paris, Editions d'organisation.

- MIROWSKY, J., & ROSS, C. E. (1989). SOCIAL CAUSES OF PSYCHOLOGICAL DISTRESS. NEW YORK, NY: ADDYNE DE GRUYTER.
- MONTMOLLIN (M), 1984, l'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive, Berne, Peter Lang.
- OTIS, N et PALLETIER, I, G. (2000) Construction et validation d'une échelle sur les perceptions des comportements interpersonnels associés a la motivation autodéterminé. Communication présentée au 23ième congrès annuel de la Société Québécoise pour la recherche en psychologie.
- PREVILLET, M., BOYER, R., POTVIN, L., PERRAULT, C., & LEGARE, G. (1992). La détresse psychologique : détermination de la fiabilité et de la validité de la mesure utilisée dans l'enquête Santé Québec 1987, Cahier de Recherche N° 7, Québec : Ministère de la Santé et des Services.
- TARDIF, J, (2006) .L'évolution des compétences .Documenter le parcours de développement .Montréal, Chenelière Education.
- REIS, H. T., SHELDON, K. M., GABLE, S. L., ROSCOE, J. & RYAN, R. M. (2000). Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence and Relatedness. Personality and Social Psychology Bulletin, 26,419-435.
- Ryan R M, Deci E L. (2001), "On happiness and human potentials: a reviewof research on hedonic and eudaimonic well-being", Annual Review of Psychology, Vol 52, p 141-166.
- RYFF C D. (1995), "Psychological well-being in adult life". Psychological Science, Vol 4, n°4, p 99-104.
- SAMURCAY, (S), et PASTRE (P), 1995, « outiller les acteurs de la formation pour le développement des compétences »,in Education permanente N° 123.
- SIEGRIST et al. (2004). The measurement of effort reward imbalance at work: European comparisons. Soc Sci Med58: 1483-1499
- SHELDON, K. M., ELLIOT , A. J., Kim, Y., & KASSER , T. (2001). What Is Satisfying About Satisfying Events? Testing 10 Candidate Psychological Needs. Journal of Personality and Social Psychology, 80,325–339.

2) Thèses :

- GILBERT, M.-H. (2009). La santé psychologique au travail: conceptualisation, instrumentation et facteurs organisationnels de développement. Thèse de doctorat. Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.

Liste Bibliographique

- DAGENAIS-DESMARAIS V. (2010), Du bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales, Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences. Montréal.
- MACDONALD .VICTOR N. (1986) Etude du leadership et de la supervision au sein des corps policiers .Ottawa : collège canadien de police.
- BRUN, J-P, Biron, C et IVERS, H (2007) .Démarche stratégique de prévention en santé au travail. Etude et recherche .Rapport R-514.Montréal .IRSST.

3) Les revues :

- KEYES, C.I.M (2005). Une conception élargie de la santé mentale .Revue Québécoise de Psychologie, 26 (1), 145-163.

4) Sites internet :

- www.has.santé.fr
- www.estimesoietdesautres.be
- <https://lilbullebonheur.com>
- <https://www.mouvementpourundevveloppementhumain.fr>
- <https://core.ac.uk>
- <https://www.aquaportail.com>

Résumé

Cette étude a pour objectif de déterminer que la satisfaction des besoins au travail (autonomie, compétence et appartenance), ainsi que la satisfaction des besoins psychologiques dans le souvenir marquant relié à la carrière des employés, ont un effet indépendant et additif sur la santé psychologique au travail.

Plusieurs psychologues ont exploré des moyens concrets d'augmenter la santé psychologique au travail. Certains chercheurs ont trouvé des pistes du côté des besoins psychologiques de base (autonomie, compétence, appartenance).

Enfin, ont repéré un lien positif entre les compétences en emploi et la satisfaction des trois besoins fondamentaux. Tout en sachant que les conditions qui contribuent à la satisfaction de ces besoins fondamentaux ont un impact direct sur la santé psychologique des personnes

Dans cette recherche a on essayé de définir, de proposer des moyens de faire en sorte que ces besoins soient comblés chez les employés qu'aux employeurs, maximisant ainsi les chances que ces derniers aient une bonne santé mentale, avec tous les bénéfices que cela apporte aux employés qu'aux employeurs.

Mot clé : santé psychologique, compétence transversal, bien être.

Abstract:

The objective of this study is to determine that the satisfaction of needs at work (autonomy, competence and belonging), as well as the satisfaction of psychological needs in the vivid memory related to the career of employees, have an independent and additive effect on psychological health. at work. Several psychologists have explored concrete ways to increase psychological health at work. Some researchers have found leads on the side of basic psychological needs (autonomy, competence, belonging). Finally, found a positive link between job skills and the satisfaction of the three basic needs. While knowing that the conditions that contribute to the satisfaction of these basic needs have a direct impact on the psychological health of people In this research we tried to define, to propose ways to ensure that these needs are met for both employees and employers, thus maximizing the chances that the latter have good mental health, with all the benefits that this brings. to employees than to employers.

Key word: psychological health, transversal competence, well-being.