

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Les sources de motivation chez les travailleurs de cultures collectiviste et individualiste

Mémoire présenté par **Diane VIVANE**

Pour l'obtention du diplôme de **Master en sciences commerciales**

Année académique **2020-2021**

Promoteur : **Madame Dominique VANDERCAMMEN**

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Je soussigné, VIVANE Diane 2020-2021, déclare par la présente que le mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.

Le 3 janvier 2021 Diane Vivane

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Les sources de motivation chez les travailleurs de cultures collectiviste et individualiste

Mémoire présenté par **Diane VIVANE**

Pour l'obtention du diplôme de **Master en sciences commerciales**

Année académique **2020-2021**

Promoteur : **Madame Dominique VANDERCAMMEN**

Je tiens à témoigner ma gratitude à l'ensemble des personnes qui m'ont soutenu de près ou de loin car la réalisation de ce mémoire de fin d'étude a été possible grâce à elles...

Pour cette raison, un grand merci à ...

... Madame Dominique Vandercammen, promotrice de mon mémoire, pour son accompagnement, sa disponibilité, ses conseils et ses encouragements qui m'ont permis de mener à bout ce travail conséquent. Je n'aurais pas pu espérer avoir une meilleure promotrice. Merci infiniment !

... Mes parents, pour leur confiance et leur soutien, même lointains, tout au long de mes études.

... Ma sœur, pour son écoute, ses encouragements et qui a pris le soin de relire mon mémoire.

... Ma famille en Corée, pour son aide dans la distribution du sondage.

... Et enfin à l'ICHEC, pour ses nombreux enseignements durant les années de Bachelier et de Master. L'arrivée au bout de ce cursus m'a permis de gagner de la confiance et de la fierté.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|-----------------------------------|------------|
| INTRODUCTION GENERALE..... | p.1 |
|-----------------------------------|------------|

| | |
|---|------------|
| PARTIE 1 : LES CULTURES INDIVIDUALISTE ET COLLECTIVISTE..... | p.3 |
|---|------------|

| | |
|---|------|
| 1. <u>Les cultures individualiste et collectiviste</u> | p.3 |
| 1.1 La culture | p.3 |
| 1.2 Individualisme et collectivisme | p.4 |
| 1.2.1 L'individualisme | p.4 |
| 1.2.2 Le collectivisme | p.4 |
| 1.2.3 La multi-dimensionnalité du collectivisme et de l'individualisme | p.5 |
| 2. <u>La Corée du Sud : l'exemple de culture collectiviste</u> | p.6 |
| 2.1 La société coréenne | p.6 |
| 2.2 La culture d'entreprise coréenne | p.7 |
| 2.2.1 L'origine de la culture d'entreprise coréenne | p.8 |
| 2.2.2 La culture d'entreprise coréenne : le collectivisme dynamique | p.10 |
| 2.3 L'influence de la culture d'entreprise dans les pratiques du business | p.12 |
| 2.3.1 La stratégie d'entreprise | p.12 |
| 2.3.2 La structure organisationnelle | p.12 |
| 2.3.3 Les ressources humaines | p.12 |
| 3. <u>L'Europe : l'exemple de culture individualiste</u> | p.13 |
| 3.1 Les cultures européennes | p.13 |
| 3.2 L'individualisme en Europe | p.14 |
| 3.3 Les cultures européenne et asiatique | p.14 |

| | |
|---|-------------|
| PARTIE 2 : LA THEORIE DE L'AUTODETERMINATION (TAD) | p.17 |
|---|-------------|

| | |
|--|------|
| 1. <u>Les médiateurs</u> | p.18 |
| 1.1 Les besoins psychologiques de base | p.18 |
| 1.2 Motivations | p.19 |
| 1.2.1 Motivations autonomie et contrôlée | p.19 |
| 1.2.2 Motivation intrinsèque | p.20 |
| 1.2.3 Motivation extrinsèque | p.20 |
| 2. <u>Les variables indépendantes</u> | p.21 |
| 2.1 Le contexte du milieu de travail | p.21 |
| 2.1.1 Le soutien organisationnel | p.22 |
| 2.1.2 Le soutien du superviseur | p.22 |
| 2.1.3 Le leadership | p.23 |
| 2.1.4 Les collègues de travail | p.23 |
| 2.2 Les différences individuelles | p.23 |
| 2.2.1 L'orientation causale | p.24 |
| 2.2.2 Le trait d'optimisme | p.24 |

| | | |
|-------------------|--|-------------|
| 2.2.3 | Ergonomie et engagement | p.24 |
| 2.3 | Les caractéristiques du travail | p.24 |
| 2.3.1 | Interdépendance de la tâche | p.25 |
| 2.3.2 | Les ressources et demandes au travail | p.25 |
| 3. | <u>Les variables dépendantes</u> | p.26 |
| 3.1 | Les comportements au travail | p.26 |
| 3.1.1 | Performances de qualité et de quantité | p.26 |
| 3.1.2 | Satisfaction au travail | p.26 |
| 3.1.3 | Engagement au travail | p.27 |
| 3.1.4 | Intention de quitter | p.27 |
| 3.2 | Santé et bien-être | p.27 |
| 3.2.1 | Bien-être hédonique et eudémonique | p.27 |
| 3.2.2 | Bien-être psychologique | p.28 |
| 3.2.3 | Epuisement professionnel | p.28 |
| PARTIE 3 : | CULTURE ET TAD | p.30 |
| 1. | <u>La TAD versus le relativisme culturel</u> | p.30 |
| 2. | <u>Les études interculturelles</u> | p.31 |
| 2.1 | L'universalité du besoin d'autonomie | p.31 |
| 2.2 | Le besoin d'autonomie dans différentes cultures | p.31 |
| 2.3 | Les besoins de compétence et d'affiliation sociale | p.32 |
| 3. | <u>Un manque de recherches interculturelles</u> | p.34 |
| PARTIE 4 : | PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES | p.35 |
| 1. | <u>Question de recherche</u> | p.35 |
| 1.1 | Justification | p.35 |
| 2. | <u>Hypothèses</u> | p.35 |
| 2.1 | Hypothèse 1 | p.36 |
| 2.2 | Hypothèse 2 | p.36 |
| 2.3 | Hypothèse 3 | p.36 |
| PARTIE 5 : | METHODOLOGIE | p.37 |
| 1. | <u>Le champ d'analyse préalable</u> | p.37 |
| 2. | <u>L'outil de récoltes de données et le champ d'analyse effectif</u> | p.37 |
| 2.1 | Objectif de recherche | p.37 |
| 2.2 | L'outil de recherche | p.37 |
| 2.2.1 | Les outils à construire | p.38 |
| 2.2.2 | Conditions et objectifs | p.38 |
| PARTIE 6 : | RESULTATS | p.40 |
| 1. | <u>Présentation des données récoltées</u> | p.40 |

| | |
|--|-------------|
| 1.1 Nombre de réponses et secteurs retenus | p.40 |
| 1.2 Le sexe | p.40 |
| 1.3 L'âge | p.40 |
| 1.4 La population | p.41 |
| 1.5 Lieu d'habitation | p.42 |
| 1.6 La taille des entreprises | p.42 |
| 1.7 L'importance perçue des besoins psychologiques selon les deux cultures | p.43 |
| 2. <u>L'analyse des résultats</u> | p.45 |
| 2.1 Les résultats du sondage | p.45 |
| 2.2 Comparaison avec l'étude de Chen et al. (2014) | p.46 |
| 2.2.1 Contexte de l'étude | p.46 |
| 2.2.2 Présentation de l'étude | p.47 |
| 2.2.3 Comparaison des résultats avec ceux du sondage | p.48 |
| PARTIE 7 : DISCUSSION | p.50 |
| 1. <u>L'universalité des besoins psychologiques de base</u> | p.50 |
| 1.1 La théorie des besoins fondamentaux (TBF) | p.50 |
| 1.2 L'universalité des besoins psychologiques de base | p.52 |
| 1.2.1 Deci et Ryan (2014) | p.52 |
| 1.2.2 L'étude de Chen et al. (2014) | p.54 |
| 1.2.3 L'étude de Nalipay et al. (2020) | p.55 |
| 2. <u>La Corée du Sud</u> | p.56 |
| 2.1 L'individualisme chez la génération Y | p.56 |
| 2.2 Changements dans le milieu du travail | p.57 |
| 2.3 La coexistence de valeurs individualiste et collectiviste | p.59 |
| 3. <u>Remise en question de la dimension individualisme collectivisme</u> | p.60 |
| 3.1 L'étude de Yi (2018) | p.60 |
| 4. <u>Les variables supplémentaires</u> | p.63 |
| 4.1 L'âge | p.63 |
| 4.2 Le sexe | p.66 |
| 4.3 La taille des entreprises | p.68 |
| 4.3 La taille des villes | p.70 |
| 5. <u>L'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale</u> | p.71 |
| 5.1 La compétence | p.71 |
| 5.2 L'autonomie et l'affiliation sociale | p.76 |
| CONCLUSION GENERALE | p.78 |
| BIBLIOGRAPHIE | p.80 |
| LISTE DES ANNEXES | p.84 |
| ANNEXES | p.85 |

INTRODUCTION GENERALE

Le **sujet** de ce mémoire porte sur les sources de motivation au travail dans les cultures collectiviste et individualiste, avec pour cadre de référence la théorie de l'autodétermination. Cette théorie stipule qu'il existe différents types de motivation (bonnes et moins bonnes) et que ces motivations sont générées par la satisfaction de trois besoins psychologiques (d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale). La théorie de l'autodétermination, conçue par les psychologues américains Deci et Ryan, est universelle et utilisée dans divers milieux comme la santé, l'éducation ou le travail. Depuis la création de cette théorie il y a une trentaine d'années, de nombreuses recherches et études ont été réalisées mais des réponses doivent encore être apportées dans divers domaines. Entre autres, la question de la culture doit être approfondie car les études interculturelles dans le domaine de la motivation au travail n'ont pas fait l'objet de beaucoup d'attention, bien que la culture suscite de nombreux débats. Plus précisément, l'universalité de cette théorie est remise en cause par certains chercheurs qui disent que les sources de motivation ne peuvent pas être les mêmes pour tout le monde car il existe des cultures très différentes à travers le monde. C'est pourquoi, ce mémoire a pour but de se pencher sur l'impact des cultures (individualiste et collectiviste) sur la motivation des travailleurs.

Le **choix de ce sujet** découle de mon intérêt porté sur la psychologie. Lors de mes recherches sur le sujet de mon mémoire, j'ai parcouru divers aspects de la psychologie et je me suis décidée sur le thème de la motivation au travail car il fait partie de mes préoccupations principales quant à mon avenir. Être motivé au travail est très important pour moi car cela sous-entend que les aspects les plus importants au travail sont satisfaits. En découvrant l'abondance de la littérature scientifique au sujet de la théorie de l'autodétermination, j'ai décidé de me focaliser sur cette théorie en particulier. Outre le thème de la motivation au travail, le sujet de ce mémoire se concentre également sur les cultures individualiste et collectiviste. Cet **intérêt** pour les cultures provient de mes origines belge et coréenne. Approfondir mes connaissances sur ces deux cultures dans le cadre de la motivation au travail m'enthousiasme beaucoup.

La **littérature scientifique** dédiée à l'universalité de la théorie de l'autodétermination a confirmé que les trois besoins psychologiques de base sont nécessaires pour une motivation optimale et le bien-être des personnes quelle que soit la culture. En bref, le besoin d'autonomie reflète le besoin de se sentir à l'origine de ses actions plutôt que d'être contrôlé par d'autres personnes ; le besoin de compétence reflète le besoin de se sentir qualifié et efficace dans ses activités ; le besoin d'affiliation sociale reflète l'existence d'un sentiment d'appartenance, d'attachement et d'intimité avec les autres. Cependant, des chercheurs soulignent des différences concernant le degré d'importance de chacun de ces besoins

d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale pour les personnes de cultures collectiviste et individualiste. Par exemple, les personnes de culture occidentale, qui présentent des caractéristiques telles que l'indépendance et l'individualisme, valorisent davantage le besoin d'autonomie, alors que les cultures collectivistes considèrent comme plus importantes les relations sociales et l'appartenance à un groupe. Les recherches restent peu nombreuses et les chercheurs conseillent d'approfondir les études à ce sujet.

C'est pourquoi dans ce **mémoire**, il s'agira de mesurer l'importance perçue de chacun des trois besoins psychologiques de base chez les travailleurs européens (culture individualiste) et coréens (culture collectiviste), afin de pouvoir valider ou non les hypothèses qui auront été émises sur base de la littérature.

Un bon nombre de chercheurs affirment ou émettent l'hypothèse que le besoin d'autonomie se révélerait être moins important dans les cultures collectivistes. D'où la **première hypothèse** : le besoin d'autonomie serait moins important à satisfaire chez les travailleurs coréens. En ce qui concerne le besoin de compétence, ce dernier serait plus important à satisfaire chez les travailleurs européens (**deuxième hypothèse**). Enfin, le besoin d'affiliation serait plus important à satisfaire chez les travailleurs coréens (**troisième hypothèse**).

Concernant la **méthodologie**, l'outil de récolte choisi est le sondage afin de mener une analyse quantitative pour répondre à la question de recherche "La culture influence-t-elle l'importance perçue, par les salariés, des trois besoins psychologiques de base que sont l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale ?" chez les Européens et Coréens, qui représentent respectivement les cultures individualiste et collectiviste. Un questionnaire administré de façon indirecte sera complété par les travailleurs des deux cultures à propos de l'importance que représente pour eux chacun des trois besoins de base. Les réponses seront collectées à l'aide de questions fermées via une échelle de Likert (1 à 4) pour mesurer leur degré d'accord ou de désaccord. Les 15 questions du sondage se sont inspirées de celles de l'échelle de satisfaction des besoins de Deci et Ryan. 5 questions portent sur le besoin d'autonomie, 4 sur le besoin de compétence et 6 sur celui de l'affiliation sociale. Les réponses obtenues auprès des Européens et Coréens seront comparées pour chacun des besoins afin de valider ou non les hypothèses.

Ce **mémoire est structuré** en 7 parties, en commençant par la théorie sur les cultures individualiste et collectiviste, la théorie de l'autodétermination et le lien entre ces deux premières parties. Ensuite, la problématique suivie des hypothèses sera présentée. La méthodologie sera expliquée avant de présenter et d'analyser les résultats. Enfin, l'interprétation des résultats se fera dans la partie discussion.

PARTIE 1 : LES CULTURES INDIVIDUALISTE ET COLLECTIVISTE

Cette première partie est divisée en 3, en commençant par les définitions des cultures individualiste et collectiviste, puis en présentant la Corée du Sud comme exemple de culture collectiviste, et enfin l'Europe en tant qu'exemple de culture individualiste.

1. Les cultures individualiste et collectiviste

1.1 La culture

Le terme « culture » provient du latin qui renvoie au « travail de la terre » mais possède une signification infiniment plus large. Dans la majorité des langues occidentales, la culture est généralement synonyme de « civilisation » ou « de raffinement de l'esprit » comme le produit de l'éducation, de l'art et la littérature. En anthropologie sociale, la culture désigne l'ensemble des façons de penser, d'agir et de ressentir (Hofstede, Hofstede et Minkov, 2010).

Du fait que la culture est partagée par les individus qui vivent ou ont vécu dans le même environnement social, la culture est perçue comme un phénomène collectif qui s'acquiert car elle se nourrit de son environnement social. La culture n'est donc pas innée car elle n'est pas inscrite dans les gènes d'un individu (Hofstede et al., 2010).

A travers le monde, il existe un grand nombre de cultures et les différences culturelles s'expriment de plusieurs façons. Parmi les nombreux termes employés pour décrire la culture, nous allons en retenir quatre dont l'association permet de cerner assez précisément le concept de culture dans sa totalité (Hofstede et al., 2010) :

- Les symboles (mots, attitudes, images ou objets porteurs d'une signification particulière)
- Les héros (personnes, vivantes ou mortes, réelles ou imaginaires)
- Les rituels (activités collectives comme les cérémonies sociales et religieuses ou la façon de saluer)
- Les valeurs (tendance à préférer un certain état des choses).

Selon Triandis (1994), la langue, le temps et le lieu sont importants pour différencier une culture d'une autre car la langue est nécessaire pour transmettre la culture et il est préférable que cela se fasse dans la même période historique ainsi que sur un lieu commun pour que cela soit efficace.

1.2 Individualisme et collectivisme

La dimension individualisme/collectivisme fait référence au rapport de l'individu avec soi-même ainsi qu'au rapport de l'individu avec son ou ses groupes d'appartenance. Les sociétés se situent et bougent sur un continuum de deux grands pôles, avec d'un côté l'individualisme, et de l'autre le collectivisme (Hofstede, 2010).

Le collectivisme et l'individualisme se distinguent grâce à quatre caractéristiques (Triandis, 1995) :

- la définition du soi en termes d'attributs collectifs ou personnels,
- la priorité des buts collectifs sur les buts personnels, et *inversement*,
- l'importance des relations interpersonnelles fondées sur le partage versus sur l'échange réciproque
- l'importance des attitudes personnelles *versus* des normes sociales.

1.2.1 *L'individualisme*

L'individualisme caractérise les sociétés où l'indépendance, l'autonomie, la différenciation sociale, la compétition, l'épanouissement et le bien-être personnel sont au centre (Triandis, 2001).

Chacun est responsable de soi et l'intérêt de l'individu prévaut sur celui du groupe (Hofstede, 2010). Les personnes donnent la priorité à leurs objectifs personnels par rapport aux objectifs de leur groupe et elles se comportent principalement sur base de leurs attitudes plutôt que sur les normes de leurs groupes (Triandis, 2001). Pour les personnes de culture individualiste, c'est l'environnement social qui change et non les personnes. Elles ont donc tendance à façonner l'environnement social en fonction de leur personnalité (Triandis, 2001).

1.2.2 *Le collectivisme*

Il est intéressant de noter que les sociétés collectivistes englobent la plus grande partie de la population mondiale (Hofstede et al., 2010).

Le collectivisme caractérise les sociétés où l'attachement, l'interdépendance, l'intégrité familiale, la loyauté à un groupe, la sociabilité et la coopération sont au centre (Triandis, 2001).

Les personnes de culture collectiviste sont particulièrement concernées par les relations et les liens entre les membres du groupe sont soudés. Par exemple, Ohbuchi, Fukushima et Tedeschi (1999) ont montré que les collectivistes sont principalement soucieux de maintenir leur relation avec les autres dans des situations de conflits, alors que les individualistes sont soucieux de rendre justice. Les collectivistes préfèrent les méthodes de

résolution de conflits qui ne détruisent pas les relations avec les autres alors que les individualistes sont prêts à aller devant les tribunaux pour régler les conflits (Leung, 1997).

D'autre part, les personnes donnent la priorité aux objectifs du groupe car l'intérêt du groupe prévaut sur celui de l'individu (Hofstede, 2010). Les comportements se façonnent principalement sur la base des normes du groupe et les personnes se conduisent de manière communautaire (Mills et Clark, 1982). De plus, elles se considèrent comme indépendante de leur groupe, ce qui leur fournit un environnement social stable auquel elles doivent s'adapter. Cette caractéristique rend leur personnalité plus flexible mais en revanche, leurs traits de personnalité ne sont pas très clairs (Triandis, 2001).

Enfin, la façon de s'exprimer dans les deux cultures semble également être différente. Triandis (1989) a soutenu que les personnes vivant dans des cultures individualistes comme l'Europe du Nord et de l'Ouest ainsi que l'Amérique du Nord, choisissent, avec une forte probabilité, des éléments de la vie personnelle (par exemple, « Je suis gentil »). Les personnes des cultures collectivistes, comme l'Asie, l'Afrique et l'Amérique du Sud, ont tendance à choisir les éléments du « collective self » c'est-à-dire une perception de soi qui est basée sur l'appartenance d'une certaine catégorie sociale plutôt qu'à une perception de soi en tant que personne unique (par exemple, « Ma famille pense que je suis gentil »).

1.2.3 La multi-dimensionnalité du collectivisme et de l'individualisme

Il est souvent inféré qu'une personne individualiste est faiblement collectiviste et inversement, et que l'individualisme et le collectivisme sont opposés (Dambrun et Darnon, 2009). Cependant, il ne faut pas supposer que toutes les personnes de culture individualiste possèdent toutes les caractéristiques de leur culture, et de même pour les personnes de culture collectiviste. Il existe plusieurs variétés de collectivisme et d'individualisme tout comme il existe plusieurs cultures collectivistes et individualistes (Triandis, 2001).

Les travaux en psychologie interculturelle révèlent que l'individualisme et le collectivisme sont des valeurs conceptuellement et empiriquement indépendantes l'une de l'autre et qu'elles ne sont pas totalement opposées. Elles peuvent donc coexister au sein d'une même culture ou d'un même individu, avec des facteurs qui influencent la présence plus ou moins prononcée de l'individualisme et du collectivisme (Dambrun et Darnon, 2009). Il existe donc une multi-dimensionnalité de l'individualisme et du collectivisme.

Une dimension particulièrement importante, parmi d'autres, est l'aspect **horizontal-vertical** (Triandis, 2001). Ce concept prend en compte la dimension plus ou moins hiérarchique des relations entre individus. Les relations au sein d'une société peuvent être de type égalitaire où les cultures insistent sur l'égalité (relations horizontales) comme les Australiens ou les Suédois ou hiérarchique et inégalitaire (relations verticales) comme en Inde.

Dans cette perspective, une structure de l'individualisme et du collectivisme en quatre

facteurs a été proposée par Triandis et ses collègues (1995 ; *e.g.*, Triandis, Gelfand, 1998) :

- **l'individualisme vertical** : l'individualisme est associé à l'inégalité entre les individus c'est-à-dire que les individus sont considérés comme inégaux et le soi est perçu comme autonome et unique. La compétition et le pouvoir sont valorisés.
- **l'individualisme horizontal** : l'individualisme est associé à l'égalité, c'est-à-dire que les individus sont considérés comme égaux, et le soi est perçu comme autonome. La liberté individuelle est valorisée.
- **le collectivisme vertical** : c'est l'association du collectivisme avec l'inégalité inter-individuelle, c'est-à-dire que le soi est perçu comme connecté aux autres mais les individus sont considérés comme inégaux. La conformité au groupe et le respect de l'autorité et/ou de la majorité sont valorisés.
- **le collectivisme horizontal** : c'est la combinaison entre le collectivisme et l'égalité sociale, c'est-à-dire que le soi est perçu comme connecté aux autres.

Cette structure en quatre facteurs a été validée par plusieurs travaux scientifiques. Il existe donc une structure plus complexe avec quatre facettes (et non deux) du collectivisme et de l'individualisme. Ces différentes valeurs culturelles peuvent coexister au sein d'un même individu ou d'une même culture avec une variation de l'importance de chacune des dimensions (Dambrun et Darnon, 2009).

Dans le **milieu du travail**, le collectivisme et l'individualisme se différencient principalement de cette manière (Hofstede, 2010) : les personnes de cultures collectivistes accordent davantage d'importance à la relation et au contact qu'à la tâche. C'est une gestion des groupes. D'autre part, les personnes issues de cultures individualistes accordent plus d'importance à la tâche qu'à la relation. C'est une gestion des individus, et l'efficacité ainsi que la productivité sont très importantes.

2. La Corée du Sud : l'exemple de culture collectiviste

2.1 La société coréenne

La Corée du Sud, ou de son nom officiel « République de Corée », est un pays d'Asie de l'Est qui occupe la moitié de la péninsule coréenne. Elle partage l'une des frontières les plus militarisées au monde avec la Corée du Nord. Elle est sous un régime présidentiel avec comme chef de l'Etat Moon Jae-In. Sa superficie est trois fois celle de la Belgique, avec une population de 50 millions d'habitants.

La Corée du Sud est un pays avec une ethnicité relativement homogène, ce qui distingue son collectivisme des autres pays d'Asie. De par sa tradition, la culture coréenne est **collectiviste** et de nombreux citoyens adhèrent assez fermement à ces valeurs (Cho,

Mallinckrodt, et Yune, 2010).

La relation émotionnelle prend une place importante en Corée. Elle se retrouve entre autres dans le terme « cheong » qui est une sorte de connexion émotionnelle et le terme « woori » qui est le « sens de nous » dans les relations interpersonnelles (Cho et al., 2010). L'identification à un groupe est très importante pour les Coréens (Na et Min, 1998), ce qui développe les woori vers ce groupe et distingue les personnes en dehors du groupe perçues comme les « autres ». Les liens émotionnels forts et les relations proches comme la famille augmentent l'identification au sein du groupe.

A partir du 19^e siècle, la société coréenne s'est de plus en plus occidentalisée dans les sphères économique, sociale et politique, avec un accent mis sur la liberté et les droits individuels (Han et Shin, 1999). Par conséquent, des aspects du collectivisme comme l'importance de la famille ou du clan ont diminué petit à petit. Plus récemment, certains segments de la société ont subi de fortes pressions pour adopter des valeurs culturelles plus individualistes (Park et Kim, 2006). Face à l'exposition de plus en plus croissante à la culture occidentale, des styles opérationnels occidentaux ont été adoptés dans les sphères de l'éducation et des affaires. La richesse et les mobilités sociale et géographique ont augmenté, et l'exposition croissante aux médias de masse occidentaux a participé à de divers changements dans la société coréenne (Cho et al., 2010).

Aujourd'hui, il existe une tension accrue entre les nouvelles valeurs émergentes d'autonomie et les valeurs traditionnelles collectivistes d'obligation de groupe, de hiérarchie et de dévouement envers les aînés, auprès des jeunes adultes coréens. Il existe des lignes de fractures démographiques de ces tensions culturelles : les sondages indiquent que les valeurs culturelles individualistes sont associées au jeune âge. Cette jeune génération a été à l'université, vit dans la région métropolitaine de Séoul et travaille pour de grandes entreprises. A l'inverse, les valeurs collectivistes sont plus susceptibles d'être adoptées par les Coréens plus âgés, ceux qui n'avaient terminé que les études secondaires, et qui vivent dans des zones rurales ou en dehors de la capitale (Ahn, 1999 ; Han et Shin, 1999).

2.2 La culture d'entreprise coréenne

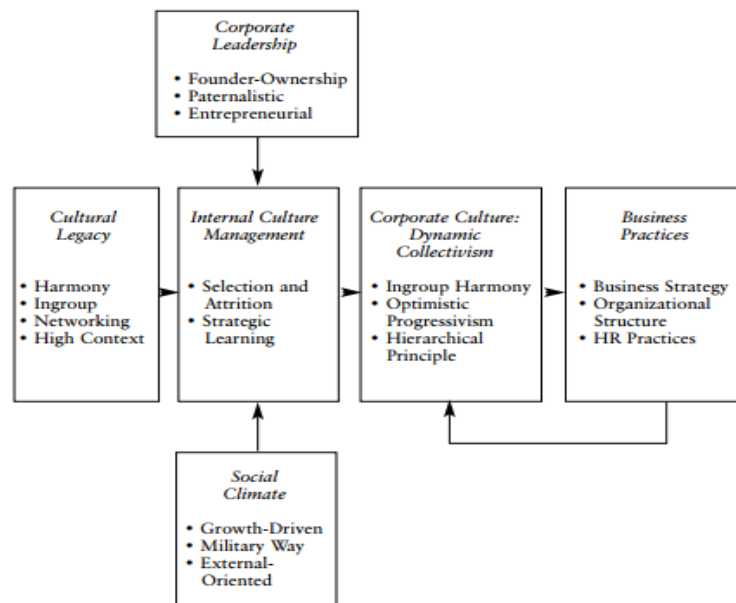
La culture d'entreprise fait référence aux valeurs, comportements et normes partagés par les membres d'une organisation au niveau organisationnel (Cho et Yoon, 2001). La culture d'entreprise coréenne a fait l'objet de nombreux débats. Malgré le fait que les intellectuels coréens approuvent que la culture d'entreprise coréenne ait été construite sur le collectivisme traditionnel, ils ne sont pas d'accord sur sa nature spécifique (Cho et Yoon, 2001).

Dans le but de comprendre les caractéristiques paradoxales de la culture d'entreprise coréenne, Cho et Yoon (2001) ont proposé le "collectivisme dynamique", qui applique les normes collectivistes aux membres du "in-group" -c'est-à-dire le groupe auquel les personnes s'identifient comme membre- et les valeurs individualistes aux membres du "out-group" -le

groupe auquel les personnes ne s'identifient pas-. Ceci renforce la frontière et la compétition entre les groupes et contribue à une société coréenne encore plus dynamique et compétitive. Mais cette forme de collectivisme a aussi pour conséquence d'aggraver la confusion et créer de l'instabilité, surtout lorsque les transformations organisationnelles dans l'environnement commercial mondial rendent la frontière floue.

La culture d'entreprise coréenne sera expliquée à l'aide du schéma de Cho et Yoon (2001) sur la gestion du business coréen. Dans un premier temps, l'origine de la culture d'entreprise coréenne sera détaillée à travers le leadership d'entreprise, l'héritage culturel et le climat social. Ensuite, le collectivisme dynamique en tant que culture d'entreprise sera présenté. Enfin, les conséquences de cette culture d'entreprise sur les pratiques du business seront exposées.

La gestion du business coréen



(Source : Cho, Y.-H., & Yoon, J. (2001). The Origin and Function of Dynamic Collectivism : An Analysis of Korean Corporate Culture. *Asia Pacific Business Review*, 7(4), 70-88.

<https://doi.org/10.1080/713999116>)

2.2.1 L'origine de la culture d'entreprise coréenne

L'environnement de la culture d'entreprise coréenne se caractérise par trois principaux facteurs :

- L'héritage culturel (la culture traditionnelle imprégnée des valeurs confucéennes)
- Le climat social (les situations socio-politiques créées en 1961)
- Le leadership d'entreprise (le leadership paternaliste des *chaebol*)

L'**héritage culturel** se compose de quatre facteurs clés : l'harmonie émotionnelle, la hiérarchie, la discrimination envers les "out-groups" et le réseau de connaissances.

L'harmonie émotionnelle possède plusieurs significations selon les cultures asiatiques. Maintenir l'harmonie coréenne (*inhwa*) signifie ne pas blesser l'humeur de quelqu'un et la respecter, surtout s'il s'agit d'un supérieur hiérarchique ou d'un ami proche.

La hiérarchie se base sur le confucianisme, qui est l'une des plus grandes écoles philosophiques, morales, politiques et religieuses de Chine. Le confucianisme influence la société coréenne sur de nombreux aspects comme la gestion, l'éthique commerciale ou les pratiques des ressources humaines (Atay et Ayvay, 2020). De nombreux enseignements moraux et traditionnels sont basés sur le confucianisme. Par exemple, le respect des supérieurs, l'obéissance aux parents, la place centrale de sa famille et de son groupe, la discipline, l'obéissance des femmes aux hommes, ou encore l'importance accordée à l'éducation (Atay et Ayvay, 2020). Les relations interpersonnelles sont définies en termes de statut social : le genre, l'âge et la position dans la société. Au travail, la loyauté et le respect sont très importants envers les personnes de rang supérieur.

Selon Triandis (1995), le collectivisme ne signifie pas simplement mettre la priorité aux intérêts du groupe sur les intérêts individuels, mais différencier les "in-groups" et les "out-groups". Les Coréens ont une forte tendance à se distinguer des autres et cela se reflète dans leur façon de voir les autres : les personnes qui ne leur ont pas été présentées, ou avec lesquelles ils n'ont pas eu ou ne prévoient pas d'interactions sont perçus comme des concurrents potentiels plutôt que de simples étrangers (Hur et Hur, 1988). Les Coréens se comportent donc de manière collectiviste seulement avec les personnes de leur "in-group", et se montrent individualiste ou égoïste avec les personnes du "out-group".

Tout comme les Chinois, les Coréens tentent de construire des réseaux personnels avec des personnes du même sang, des personnes de leur ville natale ou des personnes avec lesquelles ils ont partagé des souvenirs d'enfance. L'étude de Chang et Chang (1994) a montré que les Coréens font davantage confiance aux membres de leur famille, à leurs camarades du secondaire et aux personnes de la même région par rapport aux inconnus et étrangers.

Le **climat social** influencé par les situations politiques particulières à la Corée est une autre source importante de la culture d'entreprise coréenne. La péninsule coréenne était divisée en deux après la Seconde Guerre mondiale et a ensuite souffert d'une guerre dévastatrice, la guerre de Corée (1950-1953). La survie était l'enjeu principal du pays et elle a façonné les principes de base des institutions gouvernementales. Les tensions entre le Nord et le Sud de 1961 à 1993 ont légitimé le leadership militaire en Corée du Sud.

Le climat social fait principalement référence aux politiques axées sur la croissance d'un gouvernement militaire. A partir de 1962, les leaders politiques et civils ont dirigé d'ambitieux objectifs économiques de croissance. Cette politique de croissance s'est infiltrée

dans chaque aspect de la vie civile et a fortement influencé le climat social. Le service militaire obligatoire a participé à la promotion du “military way” et à la mentalité “can do spirit”, familières du cliché coréen. Aujourd’hui, le service militaire reste obligatoire et est entre 18 et 21 mois. L’expérience de vie dans les camps militaires apprend aux jeunes adultes la conception et le fonctionnement des organisations. Même après le service militaire, cette expérience influence les comportements des hommes dans la société, par exemple en les prédisposant à insister sur l’autorité hiérarchique ou sur une compétition agressive.

Le leadership d’entreprise : L’économie coréenne s’est fortement appuyée sur les grandes entreprises, les *chaebols*. “Le terme chaebol désigne tout à la fois l’entrepreneur qui a bâti un empire industriel familial et le groupe qui, sous son aile, fédère de nombreuses filiales engagées dans des activités variées” (Su et Loubet Del Bayle, 1995, p.147). *Chaebol* signifie donc un ensemble d’entreprises de domaines variés qui entretiennent des relations croisées entre elles. De plus, ces entreprises sont en position de monopole grâce à leur puissance économique et exercent un certain pouvoir politique. En français, ce terme se rapproche du holding ou conglomérat.

L’histoire relativement courte des entreprises modernes coréennes a laissé aux fondateurs exercer une grande influence sur la stratégie d’entreprise ainsi que sur la culture organisationnelle. L’influence des fondateurs des *chaebols* se traduit par la gestion contrôlée par la famille, un leadership paternaliste et une orientation entrepreneuriale. Quelques fondateurs coréens ont marqué les esprits pour leur ambition : Lee Byung-Chul de Samsung, Jung Joo-Young de Hyundai et Kim Woo-Jung de Daewoo. Ils ont tous eu de grandes visions, pris des risques et poussé les employés à travailler dur. Avec le temps, cette sorte de pouvoir absolu a diminué. L’approche traditionnelle de diriger une entreprise par les membres de la famille du fondateur est maintenant en train de changer vers l’intention d’avoir les employés comme actionnaires de l’entreprise (Atay et Ayvay, 2020).

2.2.2 La culture d’entreprise coréenne : le collectivisme dynamique

Le collectivisme dynamique en tant que culture d’entreprise est né d’interactions de facteurs environnementaux et de la culture de gestion interne. La caractéristique la plus importante est la discrimination des “in-groups” et “out-groups”. Trois dimensions décrivent le collectivisme dynamique (Cho et Yoon, 2001) :

- L’harmonie du “in-group”
- L’importance du progrès
- Le principe de hiérarchie

Selon Chung et Lee (1989), l’**harmonie du “in-group”** est la valeur la plus importante dans les entreprises coréennes. Elle implique entre autres que les personnes sacrifient leurs

propres objectifs dans l'intérêt des buts collectifs. Il est courant de voir les entreprises et les collègues s'occuper des problèmes de famille des employés. Cette importance accordée à l'harmonie du "in-group" rend cette frontière du "in-group" plus importante, ce qui intensifie la compétition avec les "out-groups".

Le **progrès** est très important en Corée du Sud. Quasiment toutes les entreprises mettent en place des objectifs élevés de croissance ainsi que des visions mondiales et mènent une compétition poussée avec les entreprises faisant partie du "out-group".

Dans les organisations coréennes, **la hiérarchie** et le leadership, qui proviennent du Confucianisme, sont valorisés et réglementent les relations humaines. Les différences en âge, en sexe, en rôle ou en statut sont amplifiés (Chen et Chung, 1994 ; Condon, 1977). La hiérarchie se reflète dans les pratiques organisationnelles. Tout d'abord, elle renforce les relations entre les membres d'une même organisation, en rendant les comportements plus prévisibles à travers un ensemble de règles et de modèles de communication. Deuxièmement, les obligations asymétriques et réciproques sont encouragées, dans lesquelles les personnes se sentent toujours redevables à quelqu'un. Les superviseurs ont, parmi leurs responsabilités, la protection des subordonnés. Les subordonnés, eux, doivent se montrer loyaux et engagés envers leurs supérieurs. Enfin, la hiérarchie rend moins nette la frontière entre les relations privées et publiques (Yum, 1988).

En résumé, les trois dimensions du collectivisme dynamique intensifient les frontières entre les groupes et la compétition et favorisent le changement ainsi qu'un ordre social statique.

La **nature paradoxale des entreprises coréennes** est résolue en partie à travers six normes de comportements (Cho et Yoon, 2001) :

- Construire une communauté émotionnelle: Cela comprend les rituels comme manger, boire, chanter et jouer à des jeux entre collègues. Les coréens sont même prêts à sacrifier leur vie privée s'ils n'ont pas assez de temps.
- Renforcer la hiérarchie: La hiérarchie entre personnes émerge naturellement lorsque cette communauté émotionnelle est formée. Cet accent mis sur la hiérarchie donne aux personnes de rangs supérieurs un pouvoir formel et informel.
- Fixer des objectifs compétitifs: Avec une communauté émotionnelle et une hiérarchie limpide, l'étape suivante est de fixer des objectifs compétitifs. Les Coréens sont très compétitifs vis-à-vis des "out-groups" et ils fixent souvent des objectifs trop élevés ou irréalistes.
- Briser les impossibilités: Il est courant que les Coréens essaient de surpasser les objectifs prédéfinis ou de terminer un projet plus tôt que prévu. La dévotion personnelle au travail est très élevée.
- Relâcher les tensions: Après de longues journées de travail de plus de 10h, des

ambiguïtés et des situations contradictoires peuvent surgir. Afin de relâcher les tensions avec le supérieur ou entre les collègues, des “after-work” où l’on mange, boit et chante sont organisés pour rétablir et renforcer la confiance dans les relations interpersonnelles.

- Rester fidèle aux idéologies de l’entreprise: L’identification des Coréens à leur entreprise est élevée. Le rang et le prestige au sein d’une organisation déterminent souvent le statut personnel. Presque toutes les entreprises, même petites, élaborent leur idéologie qui peut être une mission, une vision ou une philosophie, et les travailleurs sont demandés à la suivre.

2.3 L’influence de la culture d’entreprise dans les pratiques du business

2.3.1 *La stratégie d’entreprise*

Des recherches empiriques ont montré que la prise de décision dans les entreprises coréennes est plus autoritaire qu’aux Etats-Unis et au Japon (Chung et Lee, 1989 ; Lee et Suh, 1998). L’autorité des managers en Corée dépasse souvent le cadre légal car les prises de décisions sont basées sur des liens émotionnels plutôt que sur des alternatives rationnelles. Un autre paradoxe est celui des managers coréens qui ont une autorité plus importante comparé à leur charge de responsabilités, alors que le personnel a plus de responsabilités par rapport à leur pouvoir de prise de décision. Cependant, il faut noter qu’aujourd’hui il existe une harmonie entre les mécanismes de décision au niveau supérieur, la culture de gestion autoritaire et les normes organisationnelles. De plus, il y a une plus grande tolérance aux erreurs du personnel ainsi qu’un fort engagement organisationnel de leur part (Atay et Ayvay, 2020).

2.3.2 *La structure organisationnelle*

La structure organisationnelle est l’agencement du travail et des unités de travail dans le but d’atteindre les objectifs organisationnels. La plupart des entreprises coréennes sont caractérisées par une structure centralisée dans laquelle le siège social retient le plus de pouvoir. Elles ont une organisation verticale où chacun peut facilement connaître la hiérarchie de l’entreprise.

2.3.3 *Les ressources humaines*

La gestion des ressources humaines en Corée est en constante réforme. Pendant longtemps, à la place d’un système d’évaluation de la performance, la priorité était donnée à l’ancienneté et à l’âge. Ce système traditionnel a influencé la gestion jusqu’aux années 1980. Cependant, à partir des années 1990, une mauvaise situation économique marquée par des

crises a motivé les entreprises à revoir les systèmes d'évaluation de la performance et intégrer des techniques plus modernes. Elles ont ressenti la nécessité d'engager des employés à haute performance dans le but de faire face à la compétition. Les ressources humaines basées sur les valeurs traditionnelles ont donc connu un changement vers des pratiques qui placent la performance et la productivité en première ligne. Ce changement a influencé d'autres pratiques comme le recrutement et le système salarial (Atay et Ayvay, 2020).

Dans le recrutement, les personnes qui avaient des contacts avec les alumni ou qui provenaient d'une même école ou d'une même région que les autres employés étaient engagés prioritairement. Heureusement aujourd'hui, les méthodes de recrutement se basent plus sur celles du Ministère du Travail qui sont davantage centrées sur le marché. De plus, obtenir un diplôme d'une université renommée était un critère de sélection très important dans le passé. Aujourd'hui, cela reste toujours important mais les traits de personnalité, la capacité d'adaptation, l'expérience professionnelle et la possession de certificats d'expertise sont également des critères décisifs (Atay et Ayvay, 2020).

Avant de conclure cette partie, il ne faut pas perdre de vue qu'il existe une variété de cultures d'entreprise différentes et que ces cultures d'entreprise subissent constamment des changements.

3. L'Europe : exemple de culture individualiste

3.1 Les cultures européennes

L'Europe est une région d'une grande diversité culturelle. Les cultures des pays européens possèdent des similitudes et des différences sur de nombreux aspects, comme la culture organisationnelle ou le style de leadership. Les cultures européennes sont de quatre types (Cîmpeanu et Pîrju, 2010) : les capitalistes traditionnels, les pays du sud, la Scandinavie et les pays communistes :

Les pays capitalistes traditionnels comprennent la Grande-Bretagne, la France, l'Allemagne, le nord de l'Italie, la Belgique et les Pays-Bas. Le système de valeurs est basé sur l'esprit d'entreprise, la capacité d'innovation et la liberté d'action, tous basés sur une identité nationale forte.

Les pays du sud de l'Europe, c'est-à-dire l'Espagne, la majeure partie de l'Italie, la Grèce, l'Irlande et une partie du sud de la France, se sont industrialisés plus tard et combinent agriculture et services. La caractéristique culturelle est forte en raison de l'importance du groupe et de la famille. De plus, le népotisme y est particulièrement présent ainsi que l'influence de l'argent car plus l'on en possède, plus l'on mérite de respect.

Les pays scandinaves (Danemark, Suède, Norvège, Finlande), qui ont développé le

secteur de l'aide sociale, se caractérisent par un large éventail d'opportunités, l'accès aux ressources et sont associés à la sécurité. Dans ces pays-ci, le fait de mettre l'accent sur l'argent est considéré comme de mauvais goût.

Les anciens pays communistes (Pologne, République tchèque, Slovaquie, Roumanie, Hongrie, Bulgarie et Albanie) se caractérisent par deux systèmes de valeurs : le premier imposé par le régime communiste et le second spécifique à chaque pays. Les valeurs imposées par le régime communiste comprennent le respect de la hiérarchie, la non-séparation du travail de la vie privée ou encore l'importance du statut et de la fonction.

Ces différences au sein des pays européens se reflètent notamment sur l'aspect du collectivisme et l'individualisme.

3.2 L'individualisme en Europe

Les pays européens ne se positionnent pas tous à un même niveau d'individualisme. Le tableau (Voir ANNEXE 1 : Tableau sur les valeurs de l'indice d'individualisme (IDV) pour 76 régions et pays) de Hofstede, Hofstede et Minkov (2010) sur les valeurs de l'indice d'individualisme (IDV) pour 76 pays et régions illustre le rang des pays de plusieurs continents selon leur degré d'individualisme.

Parmi les pays européens, la Grande-Bretagne, la Hongrie, les Pays-Bas et la Belgique apparaissent comme les pays les plus individualistes, suivis de l'Italie, le Danemark, la France ou encore la Suède. Les pays européens les moins individualistes sont la Serbie, la Slovénie, le Portugal ou encore la Roumanie. Malgré le fait que les pays européens ont des degrés d'individualisme différents, ils sont considérés comme largement plus individualistes que la Corée du Sud, qui se situe au 65e rang sur 76.

Ainsi, si l'on considère le collectivisme et l'individualisme, les pays européens peuvent être perçus comme des pays de culture individualiste dans leur globalité.

3.3 Les cultures européenne et asiatique

Une comparaison intéressante a été faite entre les caractéristiques des cultures européenne et asiatique à travers ce tableau qui reprend les modes de pensées, les décisions et les comportements des deux cultures (Cîmpeanu et Pîrju, 2010).

Table 1

| Line no. | European culture (Yang) | Asian culture (Yin) |
|------------------|-------------------------------------|--|
| 0 | 1 | 2 |
| Thinking | | |
| 1 | Causal, functional | Network, the whole vision |
| 2 | Linear, absolute | Nonlinear, relativistic |
| 3 | Horizontal | Vertical |
| Decisions | | |
| 4 | Correlated with the control results | Trust |
| 5 | Individual, free of restrictions | solidarity group |
| 6 | In the majority | Achieving consensus |
| Behavior | | |
| 7 | Appropriate principles | Given the situation |
| 8 | Based on rule of law | Appropriated to the vision of community |
| 9 | Dynamic, facing conflict | Harmonious |
| 10 | Open, direct, confident | Hold, indirectly, based on self-protection |
| 11 | Extroverted | Introvert |

**Table adapted from T.Z. Chung, Culture: A Key to Managing Communication between the Asian - Pacific Area and European "European Management Journal"*

(Source : Cîmpeanu, M-A & Pîrju, I. S. (2010). The Specificity of the Organizational Culture in European Management. European Integration - Realities and Perspectives. <https://www.researchgate.net/publication/50434297> The specificity of the Organization I Culture in European Management)

La culture européenne et la culture asiatique se distinguent clairement sur de nombreux aspects. L'Europe est qualifiée par des adjectifs tels que "horizontal", "individuel, sans restrictions", "dynamique, faire face aux conflits", "extraverti", qui s'opposent aux caractéristiques asiatiques comme "vertical", "solidarité du groupe", "harmonie" et "introverti". Nous constatons que ces éléments renvoient aux caractéristiques de l'individualisme et du collectivisme. Ici, l'Europe apparaît comme homogène et sans disparités au sein de ses pays. Le chercheur Makridakis ajoute que les Européens se ressemblent beaucoup plus qu'ils ne diffèrent entre eux (Cîmpeanu et Pîrju, 2010).

La culture d'entreprise coréenne a été développée dans le cadre de la Corée du Sud en tant qu'exemple de culture collectiviste. Néanmoins, il semble qu'il n'existe pas de culture d'entreprise européenne à proprement parler. Dans le domaine du travail, il existe tout de même le concept d'Euro-management qui couvre des concepts et pratiques de gestion des

entreprises qui sont revendiquées par un modèle européen commun (Burdus, 2006).

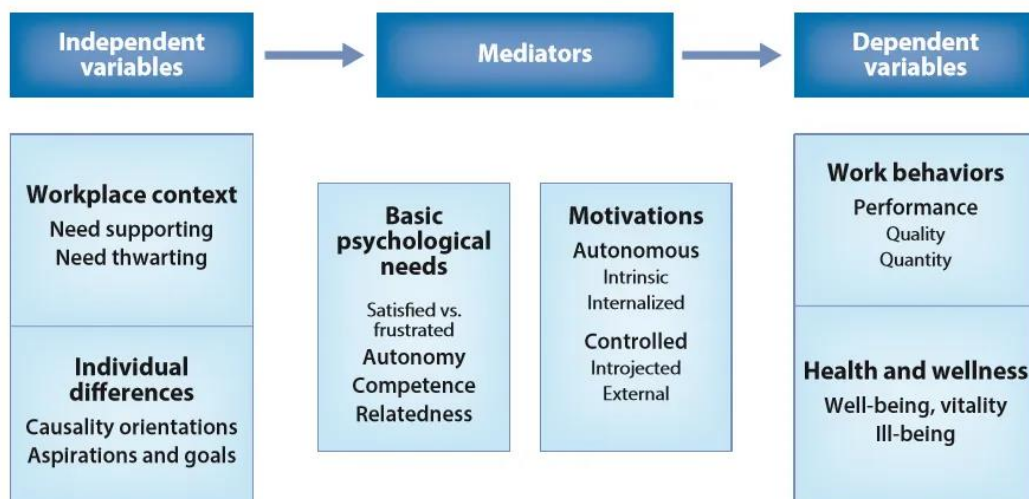
En guise de **conclusion**, cette première partie nous a d'abord permis de comprendre les notions de cultures individualiste et collectiviste. Ensuite, la société coréenne ainsi que sa culture d'entreprise ont été largement abordés afin d'illustrer la culture collectiviste de la Corée du Sud. Enfin, l'Europe qui représente la culture individualiste dans ce mémoire, a été décrite selon ses types de cultures européennes et son degré d'individualisme, avant de terminer sur la comparaison des caractéristiques des cultures européennes et asiatiques.

PARTIE 2 : LA THÉORIE DE L'AUTODÉTERMINATION (TAD)

Le concept de motivation a suscité un grand intérêt au cours des 25 dernières années en psychologie. Des dizaines de milliers d'articles et d'ouvrages ont été publiés sur le sujet ainsi que de nombreuses théories. Traditionnellement, la motivation au travail était considérée comme un concept unitaire, variant en intensité seulement (un employé peu ou très motivé). La théorie des attentes de Vroom (1964) ou le modèle de motivation de Porter et Lawler (1968) qui sont des théories de la motivation au travail plus classiques, s'intéressent à identifier les facteurs (par exemple, les systèmes de récompenses) qui prédisent une augmentation ou une baisse de la motivation chez les employés. Cependant aujourd'hui, l'une des théories les plus populaires est la théorie de l'autodétermination (TAD) des psychologues Deci et Ryan (Carbonneau, Paquet et Vallerand, 2016). Depuis plus de 40 ans, cette théorie a fait l'objet de nombreuses études menant à une compréhension accrue du concept de motivation (Deci et Ryan, 2012). En plus d'être une théorie de la motivation, la TAD est également une théorie de la personnalité, du bien-être psychologique et du développement social (Deci et Ryan, 2000). Elle se différencie des approches traditionnelles car elle s'intéresse principalement à la qualité de la motivation en distinguant plusieurs types de motivation.

C'est pourquoi le modèle de la motivation au travail de Deci, Olafsen et Ryan (2017) sera le modèle de référence de ce mémoire, complété de l'ouvrage « La théorie de l'autodétermination : Aspects théoriques et appliqués » de Carbonneau et al. (2016).

Modèle de la motivation autodéterminée de Deci, Olafsen et Ryan



Source : Deci, E.L., Olafsen, A. & Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations : The State of a Science. Annual Review - Reviews in Advance.

Ce modèle se lit de gauche à droite et est composé de trois types de variables fondamentales de la théorie de l'autodétermination : les variables indépendantes, les médiateurs et les variables dépendantes. Les variables indépendantes peuvent être désignées comme les déterminants de la motivation et les variables dépendantes comme les conséquences de la motivation sur l'individu.

Les variables indépendantes sont constituées du contexte de travail avec ses facilitateurs et ses obstacles, des différences individuelles ainsi que des caractéristiques du travail que j'ai jugées importantes d'ajouter après consultation de l'ouvrage de Carbonneau et al. (2016). Au centre du schéma, les médiateurs reflètent deux concepts : les besoins psychologiques de base et les motivations. Enfin, les variables dépendantes se caractérisent par les concepts de comportements de travail et de santé et bien-être de l'individu.

La partie centrale du schéma, c'est-à-dire les médiateurs, sera d'abord présentée afin d'introduire les notions centrales de la théorie, ce qui permettra de mieux comprendre les termes spécifiques employés dans les parties sur les variables indépendantes et dépendantes.

1. Les médiateurs

1.1 Les besoins psychologiques de base

Dans la théorie de l'autodétermination, les besoins correspondent à « des ressources psychologiques innées qui sont essentielles pour une croissance, une intégrité et un bien-être psychologiques constants » (Deci et Ryan, 2000, p. 229). Selon cette théorie, la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale conduisent à une bonne santé et à un bien-être psychologique optimal (Carbonneau et al., 2016).

Le besoin d'**autonomie** reflète le besoin de se sentir à l'origine de ses actions plutôt que d'être contrôlé par d'autres personnes. Cela implique que la personne se sent responsable de ses propres comportements, a l'impression qu'ils émanent d'elle-même et qu'ils proviennent des valeurs de la personne (Angyal, 1965 ; Deci, 1980 ; Deci & Ryan, 2000).

Le besoin de **compétence** reflète le besoin de se sentir qualifié et efficace dans ses activités. Cela comprend plus globalement le fait de se sentir efficace dans ses interactions avec l'environnement, d'exprimer ou exercer ses capacités et de maîtriser les défis. Selon White (1959), le sentiment de compétence contribue de manière essentielle à la confiance en soi. Bandura (1977) a également montré que la croyance de l'individu en sa capacité d'atteindre des résultats recherchés est un déterminant important de sa santé psychologique (Carbonneau et al., 2016).

Le besoin d'**affiliation sociale** reflète l'existence d'un sentiment d'appartenance, d'attachement et d'intimité avec les autres (Deci et Ryan, 2000). C'est le besoin d'être connecté à d'autres personnes, de recevoir des soins et de l'attention de celles-ci et d'appartenir à une communauté ou un groupe social. Dans une revue de la littérature sur le besoin d'affiliation en tant que motivation humaine vitale, Baumeister et Leary (1995) expliquent que ce besoin est étroitement lié à l'intimité et à la proximité émotionnelle (Reis et Patrick, 1996). L'intimité est définie par ces auteurs comme étant le sentiment d'être compris, approuvé, entouré, et le fait de vivre ces aspects de l'intimité crée un fonctionnement psychologique et relationnel optimal.

Lorsque les trois besoins psychologiques fondamentaux sont satisfaits, la **motivation autodéterminée** est présente chez l'individu, c'est-à-dire que ce dernier agit de manière spontanée et par choix. Les personnes qui prennent soin de lui, le partenaire, les enseignants, les amis, la famille et les relations plus larges forment l'environnement social de l'individu, qui lui fournissent un soutien constant pour satisfaire ces besoins à des degrés différents (Carbonneau et al., 2016). C'est donc la présence de ces soutiens sociaux qui définit le degré de motivation autodéterminée de l'individu à travers la satisfaction de leurs besoins psychologiques.

1.2 Motivations

La théorie de l'autodétermination distingue plusieurs types de motivation qui sont classés selon leur niveau de qualité. Il existe donc des motivations de "bonne" et de "moins bonne" ou de "mauvaise" qualité.

1.2.1 *Motivations autonome et contrôlée*

Une personne possède une motivation **autonome** lorsqu'elle est pleine de volonté et engagée dans une activité. Souvent, les activités réglementées de manière autonome sont motivées de manière intrinsèque. Néanmoins, les activités à motivation extrinsèque peuvent être également motivées de manière autonome. C'est le cas lorsque les individus comprennent la valeur et le but de leur travail et se sentent autonomes dans leur mise en œuvre. De plus, s'ils reçoivent des retours et des soutiens clairs, ils sont susceptibles de devenir motivés de manière plus autonome, ce qui les rend plus performants, ils apprennent mieux et s'adaptent mieux (Deci et al., 2017).

La motivation est **contrôlée** lorsque la personne réalise une activité afin d'obtenir des récompenses contingentes, ou par la présence de dynamiques de pouvoir. L'aspect extrinsèque qui en résulte peut conduire à des résultats à court terme, provoquer des retombées négatives sur les performances et l'engagement des travailleurs ainsi que sur les efforts fournis (Deci et al., 2017).

1.2.2 Motivations intrinsèque

Il s'agit d'un type spécifique de la motivation autonome. Une personne est en présence d'une motivation intrinsèque lorsqu'elle réalise une activité par pur intérêt et parce que l'activité lui apporte du plaisir. L'individu ne recherche donc pas de récompenses externes à la réalisation de cette activité car l'activité elle-même est source de gratification. La personne manifeste de la curiosité, explore de nouveaux stimuli et tente de maîtriser des défis toujours plus grands (Deci, 1975 ; White, 1959). Sur le lieu de travail, lorsque les employés sont intrinsèquement motivés, ils ont tendance à afficher des performances et un bien-être de haute qualité (Deci et al., 2017).

1.2.3 Motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque implique que l'individu entreprend une activité en fonction d'une conséquence qui lui est extérieure, dans la plupart des cas, pour obtenir une récompense ou pour éviter une punition (Carbonneau et al., 2016).

Bien que la recherche ait montré une claire différence entre ces deux types de motivation, il arrive aussi que des personnes se sentent autonomes en présence d'une motivation extrinsèque. La particularité du milieu de travail est qu'une motivation extrinsèque peut donner lieu à une motivation autonome lorsque l'action est engagée avec authenticité et énergie (Deci et al., 2017). Par exemple, si les employés comprennent la finalité de leur travail, sont autonomes dans la gestion de leurs projets et reçoivent du feedback et du soutien de leurs supérieurs, ils peuvent jouir d'une motivation autonome.

Deci et al. (2017) distinguent quatre sous-types de motivation extrinsèque.

- La motivation extrinsèque à régulation externe

Cette motivation est de mauvaise qualité et l'énergie fournie est minimaliste. Elle se réfère à la motivation contrôlée.

- La motivation extrinsèque à régulation introjectée

Cette forme de motivation implique qu'un individu accepte une exigence, une demande ou un règlement externe, mais sans y adhérer profondément. S'il s'agit d'une activité à réaliser, sa réussite ou son échec aura des impacts sur l'estime de la personne et son amour-propre. En cas de réussite, la personne peut éprouver une grande fierté et s'auto-glorifier, alors qu'en cas d'échec, elle peut ressentir de la culpabilité et de la honte (Carbonneau et al., 2016). C'est une motivation de meilleure qualité que la précédente.

- La motivation extrinsèque à régulation identifiée

La personne accepte les facteurs externes qui régissent son comportement car elle sait qu'ils peuvent avoir des conséquences importantes pour elle. Autrement dit, la personne s'identifie à la valeur de l'action et accepte de son plein gré de réguler son comportement. Dans ce cas, elle ressent une plus grande autonomie et n'a pas le sentiment d'être contrainte de faire ce qu'on lui dit (Carbonneau et al., 2016). Cette motivation présente certains aspects de la motivation autonome car elle réfère à l'identification de l'individu au comportement désiré. La personne exerce l'action car elle l'a, en fin de compte, choisie. Il s'agit d'une motivation de qualité.

- La motivation extrinsèque à régulation intégrée

Ce type de motivation peut être comparé à la motivation intrinsèque car les deux s'accompagnent des facteurs de volonté et de choix. L'individu réussit à s'identifier dans la tâche en y associant des valeurs personnelles. Toutefois, cette motivation reste différente de la motivation intrinsèque car cette dernière est basée sur l'intérêt que suscite le comportement en lui-même qui est source d'intérêt et de plaisir, tandis que la motivation extrinsèque à régulation intégrée est basée sur le fait que la personne ait pleinement intégré la valeur du comportement.

Les comportements régulés par intégration sont les plus autodéterminés parmi ceux qui sont déclenchés par la motivation extrinsèque (Carbonneau et al., 2016). Cette motivation est de grande qualité qui peut être assimilée à la motivation autonome.

2. Les variables indépendantes

2.1 Le contexte du milieu de travail

Ce concept du "contexte du milieu de travail" fait référence à l'environnement de travail qui est composé de plusieurs facteurs qui vont influencer la motivation du travailleur. Ces éléments sont des "facilitateurs" s'ils satisfont les besoins psychologiques de base des employés, à savoir les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation. La satisfaction de ces besoins va ensuite influencer la motivation du travailleur. Au contraire, les obstacles perturbent la satisfaction des besoins de l'individu et ont donc un impact tout à fait différent sur sa motivation.

2.1.1 Le soutien organisationnel

Selon la TAD, si un environnement de travail offre un soutien à ses employés, alors cela favorise la satisfaction des besoins psychologiques, et par conséquent, la motivation autodéterminée des travailleurs (Gagné et Deci, 2005). La satisfaction des trois besoins au travail est plus fortement corrélée à la motivation autonome qu'à la motivation contrôlée chez les travailleurs (Gagné et al., 2010).

Il existe un lien entre la perception d'un soutien organisationnel et la motivation autodéterminée au travail car les travailleurs montrent une plus grande motivation autodéterminée au travail s'ils perçoivent leur organisation comme étant soucieuse de leur bien-être et reconnaissante envers leur travail (Gagné et al., 2010; Gillet, Huart, Colombat & Fouquereau, 2013).

Certains chercheurs se sont penchés sur un soutien en particulier : le **soutien à l'autonomie** des employés. Un environnement de travail soutient l'autonomie des travailleurs lorsque ces derniers ont la possibilité de faire des choix par rapport à leur travail, lorsque le climat de travail n'est pas contrôlant et leur permet de développer des relations significatives avec les autres et lorsqu'ils reçoivent des retours positifs (Carbonneau et al., 2016). Plusieurs études révèlent un lien positif entre le soutien à l'autonomie au travail et la motivation autodéterminée au travail (Deci et al., 2001 ; Gagné, Koestner & Zuckerman, 2000 ; Lynch, Plant & Ryan, 2005). Entre autres, Deci et al. (2001) ont démontré qu'il y avait une plus grande satisfaction des besoins psychologiques des employés lorsqu'il y avait un soutien organisationnel à l'autonomie, c'est-à-dire du soutien provenant du superviseur immédiat, de la direction et de l'environnement de travail.

2.1.2 Le soutien du superviseur

Le superviseur doit répondre à la fois aux besoins organisationnels et aux besoins des employés s'il veut atteindre les objectifs organisationnels. Ses comportements et ses attitudes peuvent donc influencer l'expérience de travail de ses subordonnés et leur motivation (Carbonneau et al., 2016).

D'après Deci et al. (1989), le superviseur peut influencer la motivation au travail de ses subordonnés par des pratiques soutenant leur autonomie. L'autonomie des employés peut être soutenue par la possibilité de faire des choix et de prendre des décisions quant à leur travail, par la reconnaissance de leurs sentiments et de leurs perspectives, par l'encouragement de la prise d'initiative, ou à travers une faible utilisation des tactiques de menaces, de pression et de surveillance (Deci & Ryan, 1985a ; Gagné et al., 2000). La perception du soutien à l'autonomie du superviseur est corrélée à la motivation autodéterminée au travail (Otis et Pelletier, 2007) et les employés dont l'autonomie était soutenue par leur superviseur rapportent une plus grande satisfaction de leurs trois besoins psychologiques (Baard et al., 2004 ; Fouquereau et al., 2011 ; Gillet et al., 2011).

2.1.3 Le leadership

Le type de leadership (transformationnel versus transactionnel) exercé dans une organisation a une influence sur la motivation des travailleurs.

Le **leader transformationnel** se distingue par son engagement auprès de ses subordonnés, son attention particulière sur leurs besoins intrinsèques et sur l'importance qu'il porte à la réalisation des missions via son charisme, son inspiration et sa stimulation intellectuelle (Bass, 1999). Kovanjanice, Schuh, Jonas, Van Quaquebeke et Van Dick (2012) ont montré que le leadership transformationnel est positivement relié à la satisfaction des trois besoins psychologiques au travail. Il semblerait donc qu'adopter un style de leadership transformationnel par les superviseurs conduirait à des comportements qui soutiennent l'autonomie de leurs employés, ainsi qu'une motivation plus autodéterminée de ces derniers.

Le **leader transactionnel** échange des récompenses tangibles pour le travail et la loyauté de ses subordonnés et a tendance à être plus passif comparé au leader transformationnel. Un style de leadership transactionnel, un style interpersonnel contrôlant ou une supervision abusive entraîneraient l'insatisfaction, voire la frustration des besoins psychologiques au travail ainsi qu'une motivation plus contrôlée chez les employés (Carbonneau et al., 2016).

2.1.4 Les collègues de travail

Les collègues de travail peuvent aussi contribuer à la motivation au travail d'un employé au même titre que les superviseurs. Selon certaines études, on constate une motivation plus autodéterminée au travail chez les employés qui ont le sentiment d'être accepté et de partager un lien d'intimité avec leurs collègues (Richer et al., 2002). De plus, le soutien social des collègues joue un rôle non négligeable dans la motivation au travail. Les résultats de l'étude de Moran, Diefendorff, Kim et Liu (2012) révèlent que les employés présentent une motivation plus autodéterminée s'ils travaillent au sein d'une équipe où il y a de l'entraide avec des interactions positives. Toutefois, le nombre d'études sur la question reste limité.

2.2 Les différences individuelles

Les différences individuelles ou caractéristiques des travailleurs peuvent également être des déterminants de la motivation au travail.

2.2.1 L'orientation causale

On différencie trois natures de l'orientation causale : autonome, contrôlée ou impersonnelle (Deci et Ryan, 1985b).

- L'orientation causale autonome : c'est la tendance personnelle à s'autoréguler et à agir en fonction de ses valeurs, qui conduit à une motivation autodéterminée.
- L'orientation causale contrôlée : la personne régule son comportement en fonction des récompenses, des gains et de l'approbation attendus. Ce type d'orientation est davantage lié à la motivation contrôlée.
- L'orientation causale impersonnelle : le comportement semble être régulé aléatoirement et n'est pas fonction d'une logique quelconque, ce qui s'allie à l'amotivation ou l'absence de motivation.

Parmi ces trois natures de l'orientation causale, c'est l'orientation causale autonome qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques (Baard et al., 2004) et une motivation intrinsèque au travail (Vansteenkiste et al., 2007).

2.2.2 Le trait d'optimisme

L'optimisme, c'est le fait de "voir le verre à moitié plein" et avoir confiance en l'avenir. Les études de Gagné et al. (2010) sur l'influence de l'optimisme sur la motivation au travail montrent qu'un employé optimiste a davantage tendance à réguler ses comportements en fonction de ses valeurs et à intégrer son travail de façon autodéterminée dans son identité.

2.2.3 Ergomanie et engagement

L'ergomanie correspond à la tendance à travailler excessivement et à développer une obsession pour le travail (Schaufeli, Shimazu et Taris, 2009). Les « workaholiques » font preuve d'ergomanie car ils passent beaucoup de temps au travail, tentent de surpasser leurs collègues et les attentes organisationnelles. Par ailleurs, les employés engagés font preuve de vigueur et de dévouement tout en étant pleinement impliqués dans leur travail (Schaufeli et Bakker, 2004). Van Beek, Taris et Schaufeli (2011) ont observé que les employés engagés présentaient une motivation intrinsèque alors que les employés « workaholiques » rapportaient une motivation plus extrinsèque au travail.

2.3 Les caractéristiques du travail

Les caractéristiques du travail peuvent agir sur la motivation des travailleurs. Les composantes de l'emploi sujettes à influencer la motivation des travailleurs ont été étudiées.

2.3.1 Interdépendance de la tâche

L'interdépendance de la tâche se réfère au degré auquel notre travail dépend de celui des autres et vice versa (Morgeson et Humphrey, 2003). Une interdépendance élevée favorise la motivation autodéterminée au travail car elle encourage la communication, les comportements de citoyenneté organisationnelle et la coopération, ce qui augmente les possibilités de satisfaire le besoin psychologique d'affiliation sociale par exemple. Le lien entre l'interdépendance de la tâche et la motivation intrinsèque au travail a notamment été confirmé par Kuvaas (2008).

2.3.2 Les ressources et demandes au travail

Il existe trois différentes **ressources** disponibles au travail qui influencent la motivation autodéterminée des employés (Fernet, Austin et Vallerand, 2012) :

- Le contrôle du travail : le degré auquel l'employé peut prendre des décisions et exercer un contrôle sur les tâches à accomplir (Karasek, 1985).
- La reconnaissance du travail : être apprécié par les autres pour la contribution apportée au travail (Leiter et Maslach, 2000).
- La qualité des relations : la qualité globale des interactions entre les collègues de travail, qui comprend la confiance, le soutien, l'acceptation et la proximité (Richer et Vallerand, 1998).

La motivation autodéterminée au travail est davantage présente si les ressources au travail sont satisfaites (Fernet, Austin et Vallerand, 2012). Les résultats de plusieurs études (Kuvaas, 2008 ; Fernet, Guay et Senécal, 2004 ; Paquet, Lavigne et Vallerand, 2014) suggèrent que certaines caractéristiques de l'emploi, comme celles citées ci-dessus, peuvent être source de satisfaction des besoins psychologiques, ce qui encouragerait à la motivation autodéterminée ou intrinsèque des employés.

Le travail apporte également son lot de **demandes** qui peuvent, quant à elles, nuire à la qualité motivationnelle à travers par exemple la surcharge de travail, l'ambiguïté et les conflits associés au rôle. Des études ont montré l'effet négatif des demandes liées au travail sur la motivation autodéterminée des professeurs universitaires ainsi que le lien négatif entre la perception de surcharge de travail et la motivation autonome chez les enseignants de niveau primaire et secondaire (Fernet et al. 2004 ; Fernet, Guay, Senécal et Austin, 2012).

De nombreuses études ont démontré l'environnement de travail, les caractéristiques des travailleurs et celle du travail comme des déterminants importants qui influencent la motivation d'un employé au travail.

3. Les variables dépendantes

La motivation au travail a de nombreuses répercussions sur le fonctionnement des travailleurs et des organisations. Des conséquences positives sont attendues si le contexte soutient la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale d'un individu, et d'autre part, des conséquences moins positives voire négatives peuvent survenir dans un contexte menant à l'insatisfaction de ces trois besoins (Carbonneau et al., 2016). Les variables dépendantes expliquées ci-dessous sont l'objet d'études empiriques sur les conséquences de la motivation au travail.

3.1 Les comportements au travail

Les comportements au travail sont une des conséquences de la motivation des employés. Ils comprennent la performance, la satisfaction et l'engagement au travail, ainsi que l'intention de quitter le travail. À l'exception de la performance, les autres éléments sont issus de l'ouvrage de Carbonneau et al. (2016).

3.1.1 Performances de qualité et de quantité

La performance étant un concept large, Deci et al. (2017) ont distingué la performance de qualité et la performance de quantité. Selon Cerasoli, Nicklin et Ford (2014), il s'agit d'une **performance de qualité** lorsque l'individu jouit d'une motivation intrinsèque lors de la réalisation d'une tâche, alors que la **performance de quantité** réfère à un travail qui est motivé par des récompenses, comme les primes ou les bonus, et dans ce cas il s'agit de motivation extrinsèque. La complexité de la tâche permet également de faire la distinction entre ces deux types de performance (Weibel et al., 2010). Une tâche simple se rapporte à une performance de quantité alors qu'une tâche complexe fait référence à une performance de qualité. Cerasoli et al. (2014) ajoutent que d'autres éléments ont un impact sur la performance : l'utilisation de récompenses peut avoir des effets positifs sur une performance de quantité. Cependant, pour atteindre une performance de haute qualité et promouvoir une motivation autonome chez l'employé, les systèmes de rémunération ne doivent pas être la priorité.

3.1.2 Satisfaction au travail

Les études empiriques menées en milieu organisationnel montrent que la satisfaction de tous les besoins psychologiques prédit positivement la satisfaction au travail (Cross et Wyman, 2006 ; Lynch et al., 2005 ; Mayer, Bardes et Piccolo, 2008 ; Millette et Gagné, 2008 ; Van den Broeck et al., 2010). La motivation autodéterminée au travail facilite davantage la satisfaction au travail (Lam et Gurland, 2008 ; Richer et al., 2002 ; Tremblay et al., 2009), en comparaison avec les formes contrôlées de motivation.

3.1.3 Engagement au travail

Dans les contextes organisationnels soutenant la satisfaction des besoins psychologiques, les travailleurs devraient pouvoir s'engager proactivement, énergiquement et de façon flexible dans leur travail, et ces expériences positives favorisent l'identification de l'individu à l'emploi, à l'équipe et à l'organisation. Par conséquent, l'employé motivé de façon autodéterminée devrait montrer un plus grand désir de s'engager et de travailler, ainsi qu'une plus grande loyauté envers son employeur. A titre d'illustration, deux études de Gillet et al. (2013) réalisées auprès de policiers ont démontré des liens positifs entre la motivation autodéterminée et les trois composantes de l'engagement tel que défini par Schaufeli, Bakker et Salanova (2006), soit la vigueur, l'absorption et le dévouement au travail.

D'autre part, les types d'engagement ont également été étudiés (Fernet, 2011 ; Fernet, Austin et al., 2012 ; Gagné et al., 2008, étude 2 ; Gagné et al., 2010 ; Graves et Luciano, 2013), à savoir l'engagement de type affectif (attachement émotionnel positif à l'organisation) et le type d'engagement de continuité (l'individu reste au sein de l'entreprise parce qu'il reconnaît les coûts associés à quitter l'organisation) conceptualisés par Allen et Meyer (1990). Les résultats suggèrent que la motivation autodéterminée encourage l'engagement de type affectif alors que la motivation contrôlée stimule l'engagement de continuité.

3.1.4 Intention de quitter

Les recherches empiriques révèlent que la satisfaction des besoins, la motivation autodéterminée et le fait de posséder des valeurs intrinsèques prédisent négativement les intentions de quitter l'emploi (Gagné et al., 2010 ; Marescaux et al., 2013 ; Millette et Gagné, 2008 ; Tremblay et al., 2009 ; Vansteenkiste et al., 2007) alors qu'il n'existe pas de lien significatif entre la motivation contrôlée et les intentions de démission.

3.2 Santé et bien-être

La santé est un concept qui couvre, selon Deci et al. (2017), celui de la santé mentale.

3.2.1 Bien-être hédonique et eudémonique

Le bien-être psychologique est habituellement défini selon l'approche **hédonique** qui consiste à rechercher le plaisir et d'éviter la douleur et la souffrance (Carbonneau et al., 2016). Dans la plupart des cas, le bien-être psychologique hédonique est synonyme de bien-être subjectif. Selon Diener (1984), un haut niveau de bien-être subjectif se caractérise par des individus présentant de hauts niveaux d'émotions positives et de faibles niveaux d'émotions négatives ainsi qu'un sentiment de satisfaction de vie élevé.

Certains chercheurs préfèrent supporter une vision **eudémoniste** du bien-être psychologique comme c'est le cas de Deci et Ryan (Carbonneau et al., 2016). Selon eux, être heureux ne signifie pas nécessairement qu'un individu vive des émotions positives et soit satisfait de sa vie. C'est la réalisation de son plein potentiel qui permet d'atteindre le niveau le plus élevé de bien-être psychologique, qui conduit à son tour au bonheur (Waterman, 1993). Il s'agit donc de considérer le bien-être psychologique comme la possibilité de donner un sens à sa vie, en s'engageant dans les défis existentiels (Keyes et al., 2002).

L'étude du bien-être psychologique eudémonique génère beaucoup d'intérêt ces dernières années, bien que le bien-être psychologique ait été principalement conceptualisé et mesuré selon une approche hédonique.

3.2.2 Bien-être psychologique

Diverses études empiriques ont prouvé le lien entre la motivation au travail et divers indicateurs du bien-être psychologique. De nombreuses recherches ont révélé que la satisfaction des besoins psychologiques est positivement liée à l'estime de soi, à la satisfaction de vie, au bien-être subjectif, à la vigueur, à la santé psychologique, et négativement liée à l'anxiété (Carbonneau et al., 2016). La motivation autodéterminée au travail s'est révélée avoir un effet protecteur contre la détresse psychologique (Trépanier, Fernet et Austin, 2013). L'étude réalisée par Otis et Pelletier (2007) montre que la motivation autodéterminée au travail conduirait à une interprétation plus positive du quotidien en percevant les difficultés rencontrées comme des défis.

3.2.3 Epuisement professionnel

Depuis le début des années 2000, de nombreuses études se sont intéressées au lien entre la motivation au travail et l'épuisement professionnel. L'épuisement professionnel ou « burnout » est un état « qui se manifeste par un épuisement émotionnel ou physique, par une réduction de la productivité au travail et par un sentiment de dépersonnalisation » (Dion et Tessier, 1994, p.211) en réponse à un stress excessif ou continu au travail. Les études empiriques révèlent que les motivations de type autodéterminé prédisent négativement l'épuisement professionnel alors que les motivations de type contrôlé le prédisent positivement. D'autres études ont démontré que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et la motivation autodéterminée sont négativement liées à l'épuisement émotionnel, qui est le sentiment d'être épuisé par son travail (Carbonneau et al., 2016).

Pour **conclure** cette partie, la description et l'explication des différentes variables du modèle de la motivation au travail de Deci et al. (2017) ont permis de comprendre la théorie de l'autodétermination dans le cadre du travail. Le contexte du milieu du travail, les

différences individuelles et les caractéristiques du travail sont des éléments importants qui permettent de satisfaire ou non les trois besoins psychologiques de base des travailleurs et influencent le type de motivation qu'ils génèrent. A leur tour, ces derniers, appelés médiateurs, ont une répercussion sur les comportements au travail, la santé et le bien-être des personnes.

PARTIE 3 : CULTURE ET TAD

Cette troisième partie a pour but de relier les deux premières parties, c'est-à-dire discuter de la place de la culture au sein de la théorie de l'autodétermination. Le thème de la culture est présent dans diverses revues scientifiques autour de cette théorie et l'intérêt porté sur la culture est grandissant notamment à travers la question de l'universalité de la TAD qui est remise en question par certains. Dans une première partie seront présentées la position de la TAD ainsi que celle du relativisme culturel à propos de l'universalité de cette théorie. Ensuite, les principales études interculturelles réalisées jusqu'à présent au sein de la TAD seront décrites. Enfin, la troisième partie mettra en avant des éléments justifiant un manque de recherches interculturelles et qui conseillent des directions de recherches futures.

1. La TAD versus le relativisme culturel

Selon la TAD, on retrouve chez tous les humains, peu importe leur culture, les besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance (Carbonneau et al., 2016). Cette vision contredit celle du relativisme culturel mise en avant par plusieurs psychologues transculturels.

Pour les tenants du relativisme culturel, les besoins sont appris au sein de la culture (Carbonneau et al., 2016). Il n'y a pas de nature humaine universelle ou de besoins psychologiques universels, mais au lieu de cela, les objectifs, les valeurs et les besoins des individus sont principalement conçus et façonnés sur la base d'influences culturelles et sociales. C'est donc le contexte qui crée ce dont les gens ont besoin pour s'épanouir psychologiquement (Chen et al., 2014). Cho (2003) souligne l'inévitabilité des influences culturelles sur la motivation et les stratégies pour atteindre les différents types de motivation qui sont influencées par des facteurs socioculturels (Park et Jang, 2016). Van den Broeck, Ferris, Chang et Rosen (2016) mentionnent même l'idée que les individus bénéficieraient principalement (sinon seulement) de la satisfaction des besoins qui sont explicitement valorisés dans leur culture. Les chercheurs interculturels argumentent leur point de vue en expliquant que les cultures collectivistes orientales valorisent la conformité, l'harmonie sociale et l'interdépendance familiale, par opposition aux cultures individualistes occidentales qui mettent l'accent sur l'individualité (Chao et Tseng, 2002). Ainsi, les relativistes culturels critiquent la TAD car elle est une théorie occidentale qui met l'accent sur l'autonomie, qui selon eux, est un concept qui est enseigné dans les cultures occidentales axées sur l'individualisme, et qui n'est donc pas forcément pertinent pour les cultures collectivistes comme celles d'Asie de l'Est (Deci et al., 2017).

Les nombreuses critiques et remises en question du caractère universel de la théorie de Deci et Ryan ont conduit à la réalisation d'études interculturelles dans le but d'apporter des éclaircissements à ce sujet.

2. Les études interculturelles

De multiples études interculturelles ont été réalisées et il est important de mentionner que parmi les trois besoins psychologiques de base, c'est le besoin d'autonomie qui a essentiellement été l'objet de recherche.

2.1 L'universalité du besoin d'autonomie

Plusieurs études incluant des personnes de culture occidentale autant que orientale ont démontré que la satisfaction du besoin d'autonomie favorise la santé mentale des individus dans ces deux cultures.

A titre d'exemple, l'étude de Chirkov, Ryan, Kim et Kaplan (2003) réalisée dans les cultures collectivistes tels que la Corée du Sud, la Russie, la Turquie, et dans la culture individualiste des États-Unis a montré que ce qui compte pour la santé mentale d'un individu, c'est le fait que ce dernier décide librement d'adhérer et d'agir en conformité avec les valeurs de sa culture -qu'elle soit axée sur le collectivisme ou l'individualisme- et non le fait que ses propres valeurs correspondent aux valeurs prédominantes de la culture à laquelle il appartient. De plus, les chercheurs ont montré que plus l'autonomie est élevée, plus le sentiment de bien-être est élevé quelle que soit la culture.

Une autre étude, celle de Ryan, Chirkov, Little, Sheldon, Timoshina et Deci (1999) prouve également l'importance du besoin d'autonomie dans toutes cultures. Ils ont découvert qu'en Russie, maintenir de très fortes aspirations extrinsèques qui sont associées à une faible autonomie, était un indice prédictif d'une santé mentale appauvrie.

Enfin, Sheldon, Elliot, Ryan, Chirkov, Kim, Wu, Demir et Sun (2004) ont montré que l'autonomie prédit le bien-être subjectif dans quatre cultures différentes : les États-Unis, la Chine, la Corée et Taïwan.

2.2 Le besoin d'autonomie dans différentes cultures

Bien que l'universalité du besoin d'autonomie ait été démontrée, la valeur ou le degré d'importance accordé à l'autonomie dans les cultures individualistes et collectivistes semblent être différents.

L'étude de Kim et Drolet (2003) sur les différences culturelles concernant la perception du choix et de l'autonomie a montré que la valeur du choix ou de l'autonomie semble être

moins grande dans les cultures collectivistes comme la Corée du Sud. En effet, l'étude consistait à mettre en place une situation de choix à travers un scénario d'achat donné aux Coréens et aux Américains afin de voir combien de méthodes de sélection différentes avaient été adoptées. Les résultats ont montré que les Américains, contrairement aux Coréens, ont eu de la subjectivité dans leur prise de décision et ont choisi diverses méthodes d'achat.

D'après Markus et Kitayama (1991), les personnes de cultures occidentales qui ont des caractéristiques indépendantes et individualistes, valorisent le besoin d'autonomie, de sorte que le choix et l'autonomie soient liés à des motivations internes, alors que les personnes de cultures non occidentales comme la Corée, ont le concept de soi interdépendant et sont plus susceptibles de se concentrer sur leur propre groupe.

Les chercheurs Park et Jang (2016) affirment que les Coréens ressentent moins de valeur pour l'autonomie parce qu'ils sont plus désireux d'être connectés les uns aux autres avec un sentiment d'appartenance. De plus, contrairement aux résultats occidentaux, les « relations interpersonnelles positives » ont été révélées comme importantes mais l'autonomie n'a pas montré de relation claire avec le bien-être subjectif chez les Coréens. Les chercheurs ont interprété ce résultat comme une caractéristique de la culture collectiviste et ont vu que la demande d'une grande autonomie était susceptible d'entrer en conflit avec les caractéristiques culturelles de la Corée. Les résultats de cette étude montrent qu'une compréhension supplémentaire de l'arrière-plan culturel est nécessaire.

L'autonomie ne jouerait donc qu'un rôle mineur chez les Asiatiques et chez les personnes d'autres cultures orientales traditionnelles (Carbonneau et al., 2016).

2.3 Les besoins d'affiliation sociale et de compétence

Bien que le besoin d'autonomie ait davantage été au centre des recherches interculturelles, quelques études se sont également intéressées aux besoins de compétence et d'affiliation sociale.

L'ouvrage de Carbonneau et al. (2016) mentionne que l'appartenance constitue un besoin primordial dans les cultures qui valorisent la vie communautaire, c'est-à-dire le collectivisme d'après les tenants du relativisme culturel.

Van den Broeck et al. (2016) ajoutent que les cultures collectivistes valorisent davantage les relations sociales et l'appartenance à un groupe par rapport aux cultures individualistes, et que par conséquent, les employés de culture collectiviste pourraient bénéficier d'un niveau plus élevé de la satisfaction du besoin d'affiliation sociale comparé aux salariés de pays individualistes.

Heine, Lehman, Markus et Kitayama (1999) ont également souligné que si l'autonomie est présentée comme une motivation importante dans la société occidentale, l'affiliation sociale peut émerger comme une motivation plus importante dans la société orientale.

Selon Hofstede (2015), le collectivisme et l'individualisme se différencient principalement de cette manière dans le milieu du travail: Les personnes de cultures collectivistes accordent davantage d'importance à la relation et au contact qu'à la tâche, car c'est une gestion des groupes. D'autre part, les personnes issues de cultures individualistes accordent plus d'importance à la tâche qu'à la relation.

Il est intéressant de mentionner une étude réalisée cette année par Nalipay, King et Cai (2020) sur des étudiants australiens, canadiens, anglais, américains et de Nouvelle-Zélande qui représentent les cultures individualistes, ainsi que des étudiants venants de pays et de villes de culture confucianiste d'Asie de l'Est comme Hong Kong, le Japon, Macau, Shanghai, la Corée du Sud et Taipei. L'étude avait pour objectif principal de tester si la mise à disposition d'un soutien d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale serait associée à la réussite des étudiants. Les résultats ont montré une relation positive de ces trois besoins psychologiques de base avec la réussite dans les cultures individualistes et collectivistes, ce qui confirme une fois de plus l'universalité des besoins psychologiques de base. Cependant, ce qu'il est intéressant de mentionner, ce sont les détails des résultats qui font apparaître des différences issues de la culture des étudiants. Le besoin d'autonomie, alors qu'il a été beaucoup critiqué par les chercheurs interculturels, s'est montré tout aussi important pour la réussite des étudiants de cultures occidentales comme orientales. Concernant le besoin d'affiliation sociale, aucune différence significative selon les cultures ne s'est révélée. Par contre, le besoin de compétence est ressorti avec des différences interculturelles importantes : Le soutien à la compétence avait un effet positif sur la réussite des deux cultures mais l'effet était plus fort pour les étudiants de cultures occidentales par rapport à ceux de cultures orientales. Autrement dit, le soutien au besoin de compétence a conduit à une réussite plus importante chez les étudiants de cultures individualistes, par rapport à celle des étudiants de cultures collectivistes. Les résultats de cette étude mettent en évidence des variations culturelles qui sont différentes de celles d'autres études.

Des études spécifiques menées dans des cultures variées permettent de conclure que malgré les différences rattachées aux valeurs culturelles, les besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance sont universels car la motivation optimale et le bien-être des personnes reposent sur ceux-ci, quelle que soit leur culture. De son côté, la TAD reconnaît que la culture exerce une influence importante sur les individus et que la manière de satisfaire les besoins psychologiques de base peut varier d'une culture à l'autre (Carbonneau et al., 2016).

3. Un manque de recherches interculturelles

Les études présentées ci-dessus ne sont pas suffisantes pour les chercheurs. Des réponses complémentaires doivent être apportées afin de renforcer les connaissances sur le rôle de la culture au sein de la théorie de l'autodétermination.

Deci et Ryan (2002) proposent une perspective culturelle comparative sur la motivation humaine comme la principale direction de recherches futures sur la théorie de l'autodétermination.

L'une des recommandations de Van den Broeck et al. (2016) mentionne un manque de recherches interculturelles surprenant, alors que la recherche en gestion prend une dimension mondiale et que la TAD se positionne en tant que théorie universelle des besoins. Les auteurs indiquent qu'il serait idéal de faire plus de recherches sur les cultures non individualistes.

Des études dans des organisations de divers pays allant de l'Europe à l'Asie ont appliqué la TAD afin de mieux comprendre l'engagement et le bien-être des employés (Deci et al., 2017). Les résultats de ces études confirment que le soutien et la satisfaction des besoins psychologiques de base des managers ainsi que la motivation autonome des employés semblent avoir une importance universelle pour atteindre les résultats souhaités au travail. En outre, l'importance de différencier les types de motivation en motivations autonomes et contrôlées, et parfois par leurs sous-types à travers les cultures et les industries, a été mise en avant.

Enfin, l'étude de Park et Jang (2016) réalisée auprès de travailleurs coréens s'est concentrée uniquement sur le besoin d'autonomie parmi les trois besoins psychologiques de base. Les auteurs suggèrent alors d'ajouter les concepts de compétence et d'affiliation sociale dans les recherches futures.

En guise de **conclusion** de cette partie, nous pouvons dire que les besoins psychologiques de base se sont révélés comme universels en participant à de nombreux bienfaits chez les individus. Néanmoins, des différences persistent concernant la valeur accordée à chacun des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale à travers les cultures. Le rôle joué par chacun des besoins psychologiques de base semble être différent selon les cultures en générant, par exemple, une motivation plus importante chez certains.

PARTIE 4 : QUESTION DE RECHERCHE et HYPOTHÈSES

1. Question de recherche

Les trois premières parties m'ont permis de formuler la question de recherche suivante:

La culture influence-t-elle l'importance perçue, par les salariés, des trois besoins psychologiques de base que sont l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale ? Cas étudié : culture collectiviste versus culture individualiste.

Le cadre de référence est la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan sur la motivation au travail.

1.1 Justification de la question de recherche

Dans la partie précédente, la littérature scientifique au sujet de l'universalité de la théorie de l'autodétermination a confirmé que les trois besoins psychologiques de base sont nécessaires pour une motivation optimale et le bien-être des personnes quelle que soit la culture.

Cependant, les études interculturelles autour des besoins psychologiques de base ont révélé des différences concernant l'importance de chacun des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale pour les personnes de cultures collectiviste et individualiste. De plus, les recherches sur ce sujet restent peu nombreuses et les chercheurs conseillent d'approfondir les études à ce sujet.

Ainsi dans ce mémoire, il s'agira de se concentrer sur les trois besoins car de nombreuses recherches se sont concentrées seulement sur le besoin d'autonomie, comme celle de Park et Jang (2016), et les chercheurs recommandent d'ajouter les concepts de compétence et d'affiliation sociale dans les futures recherches. D'autre part, la plupart des études interculturelles avaient pour contexte l'éducation avec des participants de cultures très variées. Ici, il s'agira de se focaliser sur le domaine du travail et sur les travailleurs coréens et européens.

2. Hypothèses

Les parties précédentes ont permis de formuler trois hypothèses qui répondent à la question de recherche.

2.1 Hypothèse 1

De nombreuses sources ont confirmé la nécessité du **besoin d'autonomie** dans les cultures collectivistes comme individualistes pour, entre autres, le bien-être et la santé mentale. Toutefois, le besoin d'autonomie pourrait se révéler être moins important dans les cultures collectivistes. Cette idée est soutenue par divers chercheurs énumérés dans la partie précédente. Si l'on en reprend quelques-uns, pour Carbonneau et al. (2016), l'autonomie jouerait un rôle mineur chez les Asiatiques car, selon Markus et Kitayama (1991), les personnes de cultures non occidentales ont le concept de soi interdépendant avec la tendance à se concentrer sur leur propre groupe, contrairement aux personnes de cultures occidentales qui possèdent des caractéristiques indépendantes et individualistes. Donc, la première hypothèse est :

- Le besoin d'autonomie serait moins important à satisfaire chez les travailleurs coréens.

2.2 Hypothèse 2

Malgré le fait que le **besoin de compétence** n'ait pas beaucoup été étudié à travers les cultures, l'étude toute récente de Nalipay et al. (2020) permet de formuler une hypothèse à son sujet. Les résultats ont montré que le soutien à la compétence avait un effet positif plus important sur la réussite des étudiants de cultures occidentales par rapport à ceux de cultures orientales. Il serait intéressant de se pencher sur l'importance perçue de ce besoin dans chacune des cultures en émettant l'hypothèse que le besoin de compétence serait plus important chez les personnes de cultures individualistes. Ainsi, la deuxième hypothèse se formule comme suit :

- Le besoin de compétence serait plus important à satisfaire chez les travailleurs européens.

2.3 Hypothèse 3

Il a été démontré dans la partie précédente que le **besoin d'affiliation sociale** apparaît comme plus important dans les cultures collectivistes. Pour reprendre certains passages, les tenants du relativisme culturel affirment que l'appartenance constitue un besoin primordial dans les cultures collectivistes, et Heine et al. (1999) soulignent l'affiliation sociale comme une motivation plus importante dans la société orientale. De plus, Van den Broeck et al. (2016) émettent l'hypothèse que les employés de cultures collectivistes pourraient bénéficier d'un niveau plus élevé de la satisfaction du besoin d'affiliation sociale car ils valorisent davantage les relations sociales et l'appartenance à un groupe comparé aux salariés de pays individualistes. Ces éléments permettent de formuler la troisième hypothèse :

- Le besoin d'affiliation serait plus important à satisfaire chez les travailleurs coréens.

1. Le champ d'analyse préalable

Dans ce mémoire, il s'agira d'interroger les travailleurs coréens vivant en Corée et les travailleurs de nationalité européenne habitant en Europe.

J'ai estimé important de ne pas prendre en compte les travailleurs coréens qui vivent en Europe ou en dehors de la Corée du Sud car ils sont susceptibles d'être influencés par la culture occidentale, ce qui fausserait les résultats. Ici, je m'intéresse aux cultures collectiviste et individualiste, donc il convient d'interroger des travailleurs issus et habitant dans un pays d'une même culture. Autrement dit, l'origine des participants ainsi que leur pays de résidence font partie d'un même critère de sélection. Outre les Coréens, la seconde cible sont les travailleurs européens, et pas seulement les Belges, car il est préférable d'élargir la cible à l'Europe dans le but de récolter un maximum de réponses. Comme il a été mentionné dans la première partie sur la culture européenne individualiste, malgré les différences culturelles qui peuvent exister au sein de l'Europe, le critère le plus important est satisfait : tous les pays européens sont plus individualistes que la Corée du Sud.

2. L'outil de récolte de données et le champ d'analyse effectif

2.1 Objectif de recherche

Le but est de récolter des avis sur les sources de motivation (c.-à-d. les trois besoins psychologiques de base) auprès d'un grand nombre de travailleurs de culture collectiviste et individualiste. Plus précisément, il convient de recueillir les opinions des travailleurs coréens et européens sur l'importance que représente pour eux chacun des besoins psychologiques de base (d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale) afin de répondre à la question de recherche suivante: **La culture influence-t-elle l'importance perçue, par les salariés, des trois besoins psychologiques de base que sont l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale ? Cas étudié : culture collectiviste versus culture individualiste.**

2.2 L'outil de récolte

L'outil de récolte choisi est le **sondage** afin de mener une analyse quantitative. Les raisons de ce choix se basent sur la grille de synthèse des caractéristiques des différents outils de récolte de données, inspirée de l'ouvrage de Van Campenhoudt, Marquet et Quivy (2017) et de l'ouvrage de Vandoorne, Absil et Grignard (2010).

2.2.1 Les outils à construire

Le sondage se présente sous forme de questionnaire reprenant principalement des **questions fermées**. Dans ce mémoire, les opinions des travailleurs seront récoltées via des questions fermées et pré-codées. Les questions sont inspirées de l'échelle de satisfaction des besoins de Deci et Ryan (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, & Kornazheva, 2001; Ilardi, Leone, Kasser, & Ryan, 1993; Kasser, Davey, & Ryan, 1992). Cette échelle a pour but de mesurer la satisfaction de chacun des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale dans le domaine du travail. Elle reprend 21 affirmations pour lesquelles les répondants doivent sélectionner un niveau de 1 (pas vrai du tout) à 7 (tout à fait vrai) en fonction de leur niveau d'adhésion. 7 affirmations concernent le besoin d'autonomie, 6 le besoin de compétence et 8 le besoin d'affiliation sociale.

Mon objectif n'étant pas exactement le même que celui de Deci et Ryan, j'ai reformulé les affirmations dans le but de récolter les avis et **opinions** des travailleurs sur l'importance que représente chacun de ces besoins pour eux. De plus, le nombre de questions a été réduit à 15 car j'ai estimé que les questions étaient trop répétitives (le pré-test me l'a confirmé) et qu'un trop grand nombre de questions pourrait décourager les participants à répondre jusqu'au bout. Le sondage comporte 5 affirmations sur le besoin d'autonomie, 4 sur le besoin de compétence et 6 sur le besoin d'affiliation sociale. Les questions prennent la forme d'affirmations commençant dans la plupart des cas par "Il est important pour moi de...".

Les questions relatives à des **sujets étroitement liés** -ici il s'agit des questions qui se rattachent à un même besoin psychologique de base- ont été mélangées avec les autres questions. Autrement dit, les affirmations en lien avec chacun des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale n'ont pas été disposées dans l'ordre afin que les travailleurs ne répondent pas successivement à des questions similaires.

Enfin, les questions ont été formulées de sorte qu'elles soient claires et non ambiguës via des formulations simples dans les **trois langues** : français, anglais et coréen. Ainsi, chaque répondant peut voir la question dans sa langue et tous les participants répondent au même questionnaire, ce qui favorise une meilleure uniformité et contribue à la fiabilité des réponses.

Il s'agit donc d'un **questionnaire administré de façon indirecte** car les répondants le remplissent eux-mêmes. Il sera principalement administré via les réseaux sociaux (Facebook et LinkedIn) mais également par email.

2.2.2 Conditions et objectifs

Les réponses sont **pré-codées** selon une échelle de Likert allant de 1 (Non) à 4 (Oui). J'ai réduit à 4 le nombre de modalités de réponses dans le but de rendre un nombre pair pour obliger les répondants à prendre position et éviter les réponses centrales ou neutres.

Il y a une nécessité d'interroger **un grand nombre de personnes**, c'est-à-dire les travailleurs coréens et européens, en essayant d'atteindre un ratio de 50-50. La période d'observation a été de 3 semaines (du 21 octobre au 11 novembre 2020). L'échantillon fixé au départ était de 200, avec idéalement 100 personnes de culture collectiviste (Coréens) et 100 personnes de culture individualiste (Européens). A la fin de la période d'observation, un total de 244 réponses a été comptabilisé.

Il s'agit bien d'une **analyse de population** car les travailleurs coréens et européens sont les cibles. Les zones géographiques considérées sont la Corée du Sud et l'Europe (principalement la Belgique et la France).

Cet outil de récolte de données présente des **limites** : le sondage ne permet pas à l'interviewer de demander des éclaircissements ou des explications sur des réponses et les réponses sont, en général, moins complètes et profondes que lors de l'entretien.

Le questionnaire se trouve en annexe (Voir ANNEXE 2 : Questionnaire du sondage).

Le pré-test

Le pré-test a été réalisé auprès de 6 personnes : 3 Européens (deux Belges et une Française) et 3 Coréens. Cela m'a permis de reformuler quelques questions afin de les rendre plus claires et sans ambiguïtés.

PARTIE 6 : LES RÉSULTATS

1. Présentation des données récoltées

Toutes les réponses du sondage peuvent être consultées dans les annexes (Voir ANNEXE 4 : Document Excel des réponses du sondage).

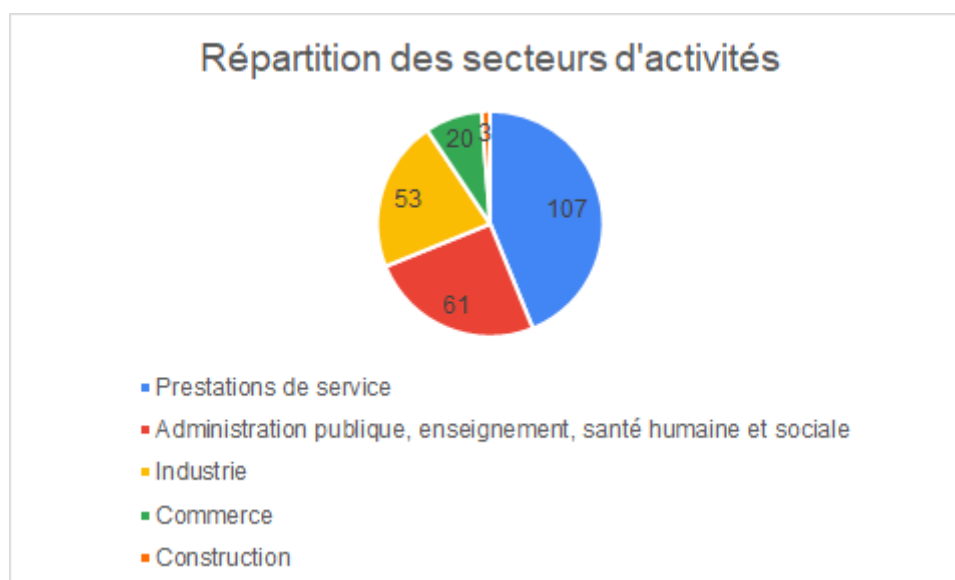
1.1 Nombre de réponses et secteurs retenus

Un total de 244 réponses a été atteint à la fin de la période d'étude.

Cependant, parmi les 5 secteurs d'activités, nous allons retenir les 3 premiers secteurs qui ont récolté le plus de réponses :

- Les prestations de services
- L'administration publique, enseignement, santé humaine et sociale
- L'industrie

Ainsi, un total de **221** réponses au sondage fera partie de la présentation et de l'analyse.



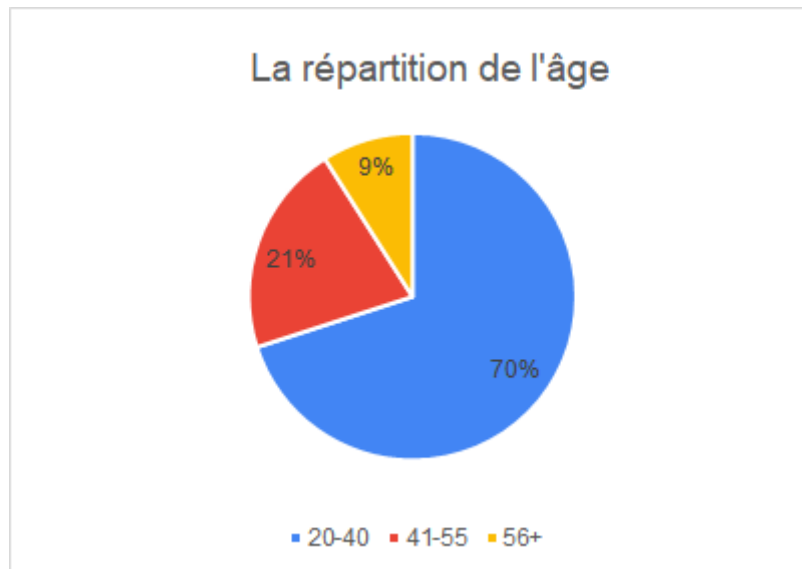
1.2 Le sexe

La répartition des réponses selon le sexe est assez équitable. Parmi les 221 réponses, 55% sont des femmes avec un total de 122 réponses, et 45% sont des hommes avec 99 réponses.

1.3 L'âge

L'âge des répondants est divisé en trois catégories :

- de 20 à 40 ans : La génération Y ou les milléniaux
- de 41 à 55 ans : La génération X
- 56 ans et plus : les Baby-boomers



Comme l'illustre le graphique circulaire, une grande majorité des réponses (70%) proviennent des travailleurs "jeunes", c'est-à-dire ceux qui ont entre 20 et 40 ans. Ensuite, les 41-55 ans, et les 56 ans et plus se partagent les 30% restants, avec respectivement 21% et 9%.

Il est à noter que la répartition selon les âges des salariés européens et coréens est proportionnée.

Une limite de ce sondage est la faible représentativité des populations européenne et coréenne. En effet, les âges des répondants ne représentent pas parfaitement la population actuelle dans les deux cultures.

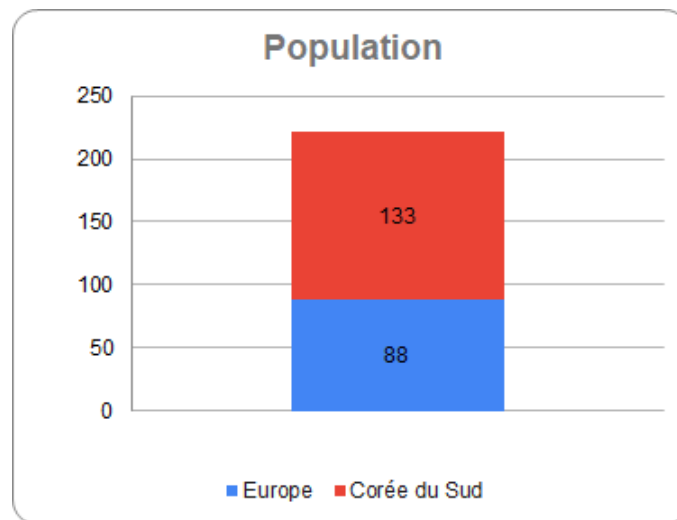
70% des réponses au sondage sont des personnes âgées entre 20 et 40 ans alors qu'en Corée, 70% de la population est représentée par les 15-64 ans (Perspective Monde, 2020). Le sondage possède donc une part (trop) importante des 20-40 ans. Il est à noter qu'en Corée du Sud, les personnes âgées de plus de 65 ans ainsi que les 0-14 ans représentent chacun 15 % de la population totale (Perspective Monde, 2020). L'âge moyen des Sud-Coréens est de 42,6 ans, alors que le sondage représente majoritairement les 20-40 ans.

En Europe également, 20% de la population est représentée par les 65 ans et plus alors que seulement 9% des réponses au sondage correspondent aux personnes âgées de plus de 56 ans.

1.4 La population

Avec un total de 221 réponses, 133 sont obtenues des coréens et 88 des européens. Il aurait été idéal d'obtenir un même nombre de réponses dans chacune des cultures mais nous

obtenons tout de même un nombre acceptable de réponses en Europe comme en Corée du Sud.

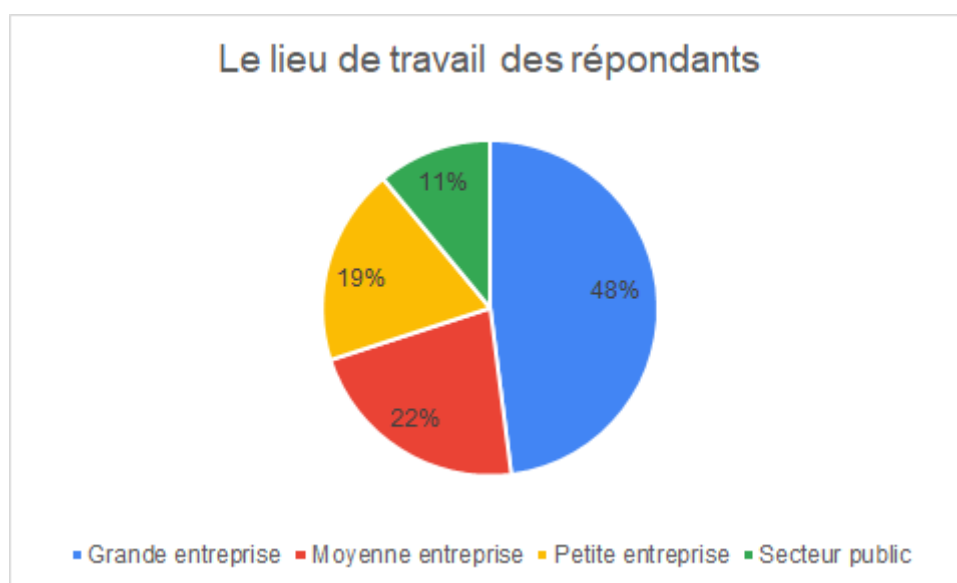


1.5 Lieu d'habitation

Il a été demandé aux répondants de sélectionner la taille de leur ville. Les résultats dévoilent que 70% habitent dans une grande ville et 30% dans une petite ville. Il n'est pas étonnant de voir cette répartition car la plupart de mes connaissances habitent dans des capitales comme Bruxelles ou Séoul.

1.6 La taille des entreprises

La répartition des répondants selon la taille de leur entreprise est illustrée ci-dessous.



Les personnes travaillant dans de grandes entreprises arrivent en première position avec 48%. Ils sont suivis par ceux travaillant dans de moyennes entreprises (22%) et de petites entreprises (19%). Enfin, 11% des répondants sont du secteur public.

Les critères des tailles des entreprises sont entre autres définis selon le nombre d'employés ou le chiffre d'affaires annuel. Ici c'est le nombre d'employés qui a été choisi. Dans le sondage, les possibilités de réponses ont été détaillées comme suit :

- Les grandes entreprises emploient plus de 250 personnes.
- Les moyennes entreprises emploient entre 50 et 250 personnes.
- Les petites entreprises emploient moins de 50 personnes.

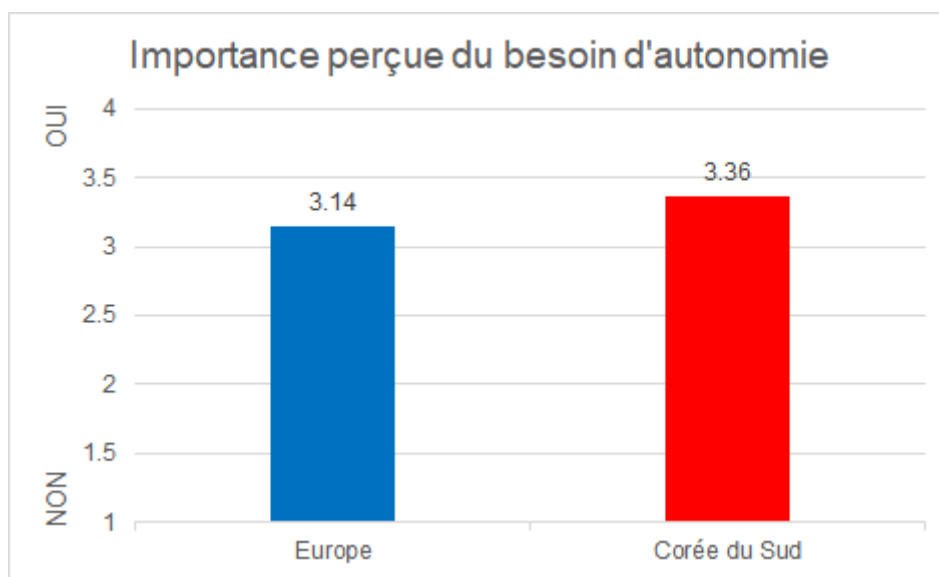
1.7 L'importance perçue des trois besoins psychologiques de base par les deux cultures

Les graphiques ci-dessous ont été créés sur Excel. Les valeurs de ces graphiques ont été calculées comme suit :

Pour le besoin d'autonomie, les réponses aux 5 questions portant sur ce besoin ont été sélectionnées et copiées dans une feuille à part. Ensuite, les réponses ont été séparées en fonction de l'origine des travailleurs, c'est-à-dire les Européens et les Coréens. Pour chaque culture, la moyenne du total des réponses a été calculée. C'est cette valeur qui figure dans les graphiques.

Concernant le besoin de compétence, la même méthode a été appliquée avec les réponses aux 4 questions portant sur ce besoin. De même avec le besoin d'affiliation sociale, avec ses 6 questions.

Graphique représentant la moyenne des réponses sur l'importance du besoin d'autonomie chez les travailleurs européens et coréens

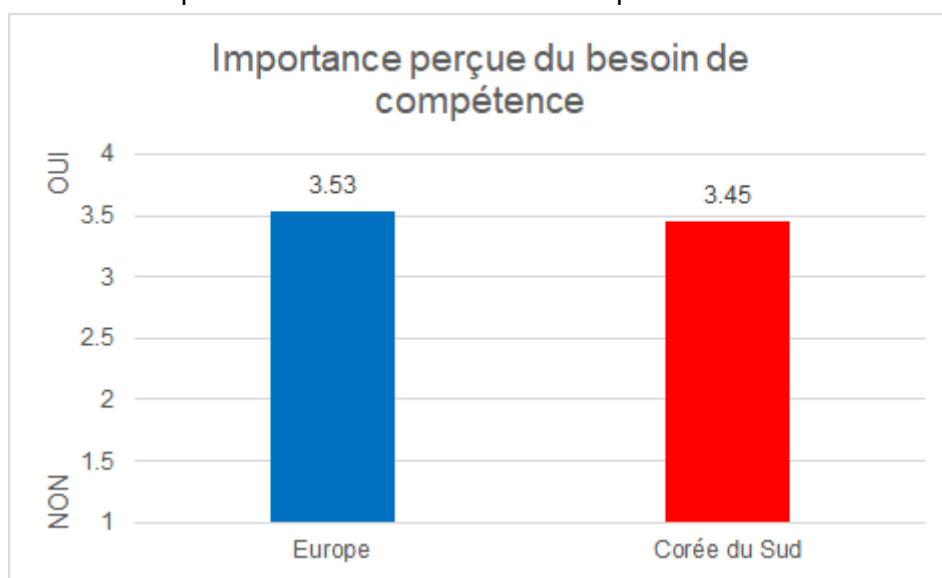


Ce graphique illustre l'importance perçue du besoin d'autonomie chez les travailleurs européens et coréens.

Sur une échelle de Likert allant de 1 (Non) à 4 (Oui), la moyenne des réponses sur les 5 questions concernant le besoin d'autonomie est de 3,14 chez les Européens et de 3,36 chez les Coréens.

Sur base de l'hypothèse formulée concernant le besoin d'autonomie, les résultats sont étonnants : tout d'abord, les réponses des travailleurs des deux cultures sont très similaires, et d'autre part, l'importance perçue du besoin d'autonomie par les Coréens est légèrement plus élevée que celui des Européens (d'environ 0,2).

Graphique représentant la moyenne des réponses sur l'importance du besoin de compétence chez les travailleurs européens et coréens

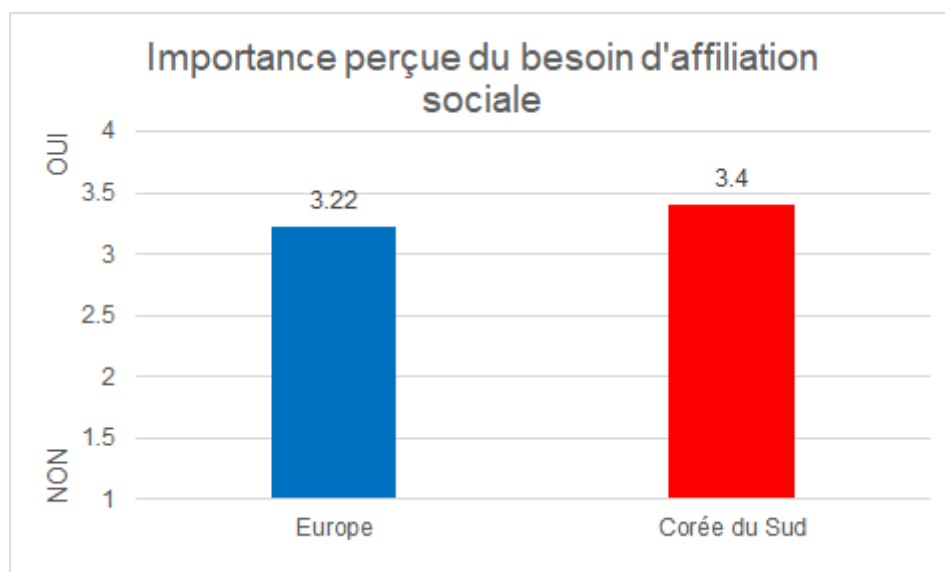


Ce graphique illustre l'importance perçue du besoin de compétence chez les travailleurs européens et coréens.

Sur une échelle de Likert allant de 1 (Non) à 4 (Oui), la moyenne des réponses sur les 4 questions concernant le besoin de compétence est de 3,53 chez les Européens et de 3,45 chez les Coréens.

Ici également, les résultats obtenus auprès des deux cultures sont très proches, avec l'importance perçue du besoin de compétence des Européens légèrement plus élevée que celle des Coréens (d'environ 0,1).

Graphique représentant la moyenne des réponses sur l'importance du besoin d'affiliation sociale chez les travailleurs européens et coréens



Ce graphique illustre l'importance perçue du besoin d'affiliation sociale chez les travailleurs européens et coréens.

Sur une échelle de Likert allant de 1 (Non) à 4 (Oui), la moyenne des réponses sur les 6 questions concernant le besoin d'affiliation sociale est de 3,22 chez les Européens et de 3,4 chez les Coréens.

Dans ce cas aussi, les résultats obtenus auprès des deux cultures sont très proches, avec l'importance perçue du besoin d'affiliation sociale légèrement plus élevée chez les Coréens (d'environ 0,2).

2. L'analyse des résultats

2.1 Les résultats du sondage

La présentation des graphiques sur l'importance accordée aux besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale ont montré des résultats quasiment identiques chez les travailleurs européens et coréens. Les réponses se différencient tout de même avec des écarts d'environ 0,2 unités (sur une échelle de 1 à 4), mais ces derniers semblent insignifiants car valider nos hypothèses sur base d'écarts aussi petits ne semble pas convaincant. En somme, toutes les réponses tournent autour de 3, ce qui signifie que les travailleurs des deux cultures jugent plutôt important que leurs besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale soient satisfaits.

Pour rappel, nos hypothèses étaient les suivantes :

- Le besoin d'autonomie serait moins important à satisfaire chez les travailleurs coréens.
- Le besoin de compétence serait plus important à satisfaire chez les travailleurs européens.
- Le besoin d'affiliation serait plus important à satisfaire chez les travailleurs coréens.

Ainsi, sur base des résultats obtenus, aucune de ces hypothèses ne peut être validée.

Cependant, il serait intéressant de comparer ces résultats avec ceux d'une autre étude qui a également mesuré l'importance perçue de chacun des besoins chez les personnes de cultures individualiste et collectiviste, et voir si les résultats obtenus sont également similaires entre les cultures ou se différencient significativement.

2.2 L'étude de Chen et al. (2014)

Cette étude, qui comporte deux sous-études distinctes, a examiné si les avantages associés à la satisfaction des trois besoins psychologiques (ainsi que les conséquences associées à leur frustration) varient en fonction des différences au niveau macro (c'est-à-dire lié à la culture) et au niveau micro (c'est-à-dire lié aux différences individuelles). Ici, il sera question d'analyser l'étude 1 sur les différences au niveau macro et les résultats globaux des deux études seront présentés dans une partie ultérieure, consacrée à l'interprétation.

2.2.1 *Contexte de l'étude*

Malgré le fait que de nombreux psychologues aient adopté la perspective relativiste qui rejette l'existence de besoins psychologiques universels, la TAD soutient qu'il existe certains besoins dont la satisfaction est nécessaire au bien-être, indépendamment du fait que ces sociétés valorisent et désirent (ou non) ces besoins (Chirkov et al. 2003; Deci et Ryan 2000). Pourtant, quasiment aucune étude n'a directement examiné si la valeur pour un besoin et le désir ressenti pour la satisfaction d'un besoin modère l'association entre la satisfaction du besoin et le bien-être, et l'association entre la frustration des besoins et le mal-être. Encore moins, voire aucune étude n'a examiné ces associations à travers différentes cultures. C'est pourquoi cette étude a tenté de répondre à ce questionnement.

L'étude Chen et al. (2014) est fondée sur la **théorie des besoins psychologiques de base** (BPNT). Rappelons-le, la satisfaction du besoin d'autonomie fait référence à la réalisation d'une activité par pure volonté et sa frustration implique se sentir contrôlé par des pressions extérieures ou auto-imposées. La satisfaction du besoin de compétence implique se sentir efficace et capable d'atteindre les résultats souhaités, tandis que la frustration de celui-ci

implique des sentiments d'échec et des doutes sur son efficacité. Enfin, la satisfaction du besoin d'affiliation sociale se réfère à une véritable connexion avec les autres, alors que la frustration de ce besoin implique l'exclusion et la solitude.

En outre, cette théorie reconnaît qu'il existe une diversité culturelle. Si les bénéfices associés à la satisfaction des besoins sont considérés comme universels, les voies empruntées pour atteindre la satisfaction des besoins peuvent être influencées par le climat culturel. Autrement dit, la satisfaction des besoins peut être atteinte par différents moyens qui sont en accord avec les valeurs et les pratiques de différents contextes culturels. A titre d'exemple, les personnes de société collectiviste peuvent se sentir autonomes lorsqu'elles suivent les conseils d'autres personnes importantes, alors que les personnes dans des cultures à orientation individualiste se sentiraient autonomes en prenant leurs propres décisions et en exprimant leurs opinions personnelles. Cependant, malgré ces différentes voies comportementales, la satisfaction des besoins conduit aux mêmes résultats positifs.

2.2.2 Présentation de l'étude

L'étude 1 a observé des adolescents belges et chinois. La Chine est une culture collectiviste relativement verticale, axée sur les valeurs d'interdépendance, tandis que la Belgique a tendance à être plus individualiste et égalitaire (Hofstede et al.2010; Schwartz et Bardi 2001). L'objectif final de cette étude était de voir si le bien-être associé à la satisfaction des trois besoins psychologiques varierait en fonction des cultures. Pour cela, elle a mesuré séparément la satisfaction des besoins, l'importance accordée aux besoins et le bien-être psychologique avant d'associer ces résultats et de les analyser.

Cependant, ce qui nous intéresse dans ce processus, c'est la partie consacrée à l'importance que les Belges et Chinois accordent à la satisfaction de chacun des trois besoins psychologiques. Autrement dit, il s'agit de voir à quel degré les adolescents des deux cultures jugent important que leurs besoins soient satisfaits. Cet objectif rejoint le nôtre qui a été atteint à l'aide du sondage. Il est important de noter que, malgré l'objectif commun de notre sondage et de l'étude de Chen et al. (2014), le profil des participants n'est pas identique. D'un côté, ce sont des employés qui ont répondu dans le cadre du travail, alors que les adolescents ont participé dans le cadre de leur école ou université.

Pour ce faire, Chen et al. (2014) ont utilisé une mesure en 9 éléments, avec 3 questions pour chacun des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. Ces questions se sont inspirées de celles sur la satisfaction des besoins de Sheldon et al. (2001) (Voir ANNEXE 5 : Détails de l'étude 1 de Chen et al. (2014)). Via ces questions, les répondants ont évalué à quel point il était important pour eux de satisfaire chaque besoin en cochant un nombre sur une échelle de Likert à cinq points allant de 1 (pas du tout important) à 5 (très important). Les questions prenaient la forme suivante : par exemple, "Il est important pour moi de sentir que mes choix expriment ma vraie personnalité" ; "Il est important pour moi de me sentir proche

et connecté avec d'autres personnes qui sont importantes pour moi"; "Il est important pour moi de sentir que je peux mener à bien des tâches difficiles". Nous remarquons que ces questions ont la même structure que celles de notre sondage.

Les coefficients alpha de Cronbach ont été mesurés afin de déterminer la fiabilité des réponses portant sur les questions d'un même besoin. A partir d'un alpha de 0,7, la fiabilité des résultats est acceptable pour calculer la moyenne des réponses portant sur un même besoin. Dans l'étude de Chen et al. (2014), les alphas de Cronbach étaient de 0,66 pour le besoin d'autonomie, 0,74 pour le besoin d'affiliation sociale et 0,74 pour le besoin de compétence chez les Belges. Pour les Chinois, les alphas étaient plus bas : respectivement, 0,41, 0,55 et 0,77 pour les besoins d'autonomie, d'affiliation sociale et de compétence. Il aurait été intéressant de calculer la fiabilité des réponses des travailleurs dans notre sondage mais le coefficient alpha de Cronbach se calcule via le logiciel SPSS d'IBM qui est payant. Il n'a donc malheureusement pas été possible de le faire.

2.2.3 Comparaison des résultats de l'étude avec ceux du sondage

Dans le but de mieux visualiser et comparer les résultats de l'étude de Chen et al. (2014) avec la nôtre, les valeurs des Belges et des Chinois ont été recalculées sur une échelle de 1 à 4, comme c'est le cas du sondage. Pour cela, chacune des valeurs ont été divisées par 5 et multipliées par 4. Le tableau original se trouve en annexe (Voir ANNEXE 5 : Détails de l'étude 1 de Chen et al. (2014)). Le tableau ci-dessous présente les résultats des participants des quatre pays/régions, à savoir les Belges, les Chinois, les Européens et les Coréens.

Tableau sur la valeur accordée à chaque besoin par les adolescents et travailleurs de culture individualiste et collectiviste

| Valeur accordée aux besoins/ Importance perçue des besoins | Moyenne (1: Pas important 4 : Très important) | | Moyenne (1: Pas important 4 : Très important) | |
|---|--|-------|--|--------------|
| | Étude de Chen et al. (2014) | | Sondage | |
| | Belgique | Chine | Europe | Corée du Sud |
| Autonomie | 3,63 | 3,5 | 3,14 | 3,36 |
| Compétence | 3,4 | 3,14 | 3,53 | 3,45 |
| Affiliation sociale | 3,74 | 3,52 | 3,22 | 3,4 |

Comme il a été dit dans la présentation des résultats, les valeurs du sondage entre les travailleurs **européens et coréens** se révèlent très proches avec des écarts de 0,2 en moyenne. Toutefois, l'importance des besoins d'autonomie et d'affiliation sociale se révèle légèrement plus importante pour les Coréens.

Dans le cas des adolescents **belges et chinois**, nous constatons des valeurs similaires (toutes autour de 3) entre les deux cultures avec une moyenne d'écart de 0,2 unités comme pour notre sondage. Cela signifie que la satisfaction des trois besoins semble avoir la même importance chez les participants belges et chinois. Nous remarquons néanmoins que la valeur accordée aux trois besoins est légèrement supérieure chez les Belges. Malheureusement, Chen et ses collègues n'ont pas fait de remarques ni de conclusion spécifique aux résultats de la valeur accordée aux besoins chez les répondants des deux cultures. Ces résultats ont été directement associés à d'autres variables afin d'apporter une conclusion globale sur le lien entre le bien-être, la satisfaction des trois besoins psychologiques et l'importance accordée aux besoins selon les cultures. Ainsi, nous ne pouvons pas dire avec conviction que les écarts moyens de 0,2 entre les deux cultures sont insignifiants.

Toutefois, il est intéressant de constater que toutes les valeurs du tableau, c'est-à-dire celles des quatre groupes, se situent autour de 3. Ces résultats suggèrent que l'importance que représentent les trois besoins psychologiques ne diffèrent pas tant que ça selon les cultures. Même si les cultures individualiste et collectiviste se présentent comme très différentes -et parfois opposées sur certains aspects- la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale se révèle d'une importance similaire dans les deux cultures.

En guise de **conclusion**, la comparaison de ces études nous a permis de voir que quelle que soit la culture (individualiste ou collectiviste), l'importance accordée aux trois besoins semble la même et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale est relativement importante (3/4).

PARTIE 7 : DISCUSSION

Dans cette partie, nous allons argumenter les résultats du sondage. Pour rappel, l'analyse des résultats a conclu que les hypothèses ne sont pas validées concernant les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale car l'importance accordée à ces trois besoins par les travailleurs des deux cultures s'est révélée trop similaire. Ainsi, nous ne pouvons pas dire que les besoins d'autonomie et de compétence sont davantage valorisés par les cultures individualistes et que le besoin d'affiliation sociale est plus important pour les cultures collectivistes. L'interprétation de ces résultats se fera en 3 étapes : premièrement par le caractère universel des besoins psychologiques de base, ensuite par les changements de la société coréenne, et enfin, par la remise en question de la dimension individualisme-collectivisme. De plus, de nouvelles variables (l'âge, le sexe des participants, la taille des entreprises et des villes) seront ajoutées aux résultats du sondage et ensuite analysées dans le but de voir si ces éléments influencent les tendances individualistes et collectivistes des répondants. Enfin, les notions d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale seront présentées sous un autre angle que celui de la TAD.

1. L'universalité des besoins psychologiques de base

Les résultats du sondage qui se sont révélés très proches -quasiment identiques- sur l'importance perçue des trois besoins psychologiques de base chez les travailleurs européens et coréens pourrait s'expliquer par le caractère universel de ces besoins. Dans la troisième partie, il a été brièvement mentionné que la TAD stipule que les besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale se retrouvent chez tous les humains, peu importe leur culture. Maintenant, il semble nécessaire d'aller plus loin et de démontrer, à travers la littérature et différentes études, l'universalité des besoins psychologiques de base de Deci et Ryan.

1.1 La théorie des besoins fondamentaux (TBF)

La théorie de l'autodétermination (TAD) provient de 4 mini-théories dont la **théorie des besoins fondamentaux** (TBF) qui défend l'idée de l'universalité des besoins psychologiques. La TBF, relativement récente, a été créée pour clarifier la signification de son concept et préciser son rôle dans la santé mentale et le bien-être individuel. Sarrazin, Pelletier, Deci et Ryan (2011) ont consacré une partie de leur chapitre intitulé « Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : les apports de la théorie de l'autodétermination » à expliquer ce concept. Nous allons donc présenter les aspects clés de cette théorie afin de mieux comprendre le concept des besoins psychologiques de base.

Les sources de la motivation humaine sont nombreuses mais une liste de **trois besoins psychologiques fondamentaux** (d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale) a été proposée, afin d'interpréter de nombreux résultats empiriques, qui n'auraient pas pu être interprétés de manière satisfaisante sans eux (Ryan et Deci, 2000). Ces trois besoins sont considérés comme des nutriments dont la satisfaction est essentielle au bien-être de l'homme, à sa croissance psychologique et à son intégrité. Par ailleurs, ils sont qualifiés de « besoin » car chaque force motivationnelle est directement liée au bien-être. C'est pourquoi quand ces trois besoins sont satisfaits, ils conduisent au bien-être, et inversement, quand ils sont menacés, ils entraînent des conséquences négatives (Hull, 1943) qui se substituent à la satisfaction des besoins fondamentaux mais qui ne conduisent pas nécessairement au bien-être (Deci et Ryan, 2000).

Selon la TBF, ces trois besoins sont **universels** donc ils devraient exister et exercer leur action quels que soient la culture ou les domaines de l'activité humaine. Dans toutes les cultures, la relation entre la satisfaction des besoins fondamentaux et le bien-être devrait s'appliquer, même si les moyens de satisfaire les besoins peuvent différer d'une culture à l'autre.

Plusieurs **travaux** ont commencé par dupliquer des résultats observés aux États-Unis dans d'autres cultures afin d'augmenter leur validité externe. Ensuite, d'autres études ont comparé des échantillons d'origine culturelle distincte.

Par exemple, l'étude de Chirkov et Ryan (2001) a montré que les élèves russes et américains qui estimaient que leurs parents et leurs enseignants soutenaient leur autonomie, ont fait preuve d'un plus grand bien-être par rapport à ceux dont les parents et enseignants soutenaient moins leur autonomie.

Dans une autre étude, Deci et ses collègues (Deci, Ryan, Gagne, Leone, Usunov et Kornaheva, 2001) ont confirmé l'importance de l'autonomie dans les résultats professionnels au sein de cultures non individualistes. Ils ont comparé des ouvriers américains d'une entreprise privée avec des ouvriers bulgares provenant d'une entreprise nationalisée. Ils ont examiné les relations entre le soutien de l'autonomie des ouvriers, la satisfaction des besoins et le bien-être. En principe, le soutien perçu de l'autonomie au travail prédit la satisfaction des besoins psychologiques qui prédit à son tour l'engagement au travail et le bien-être. Malgré le fait que les résultats ont fait ressortir de légères différences (les Bulgares ont bénéficié d'un plus grand soutien du besoin d'autonomie, d'une plus grande satisfaction de ce besoin et moins de pression au travail), indépendamment de leur culture, les ouvriers qui avaient une plus grande satisfaction de leurs besoins de compétence, d'autonomie et d'affiliation sociale étaient plus motivés et ont montré une plus grande santé psychologique. De plus, lorsque les managers des employés bulgares et américains étaient plus favorables à l'autonomie, les employés éprouvaient une plus grande satisfaction des besoins, ce qui conduisait à de meilleurs résultats au travail.

Par ailleurs, dans le but d'attester le caractère fondamental d'un besoin psychologique pour le bien-être et le fonctionnement optimal de l'être humain, une **autre approche** a été envisagée. C'est celle d'identifier des processus actifs de restauration de ces besoins quand ils sont menacés. Autrement dit, lorsque l'autonomie, la compétence ou l'affiliation sociale d'un individu n'est pas satisfait, une force motivationnelle devrait être générée poussant l'individu à combler ce déficit. Par exemple, l'étude de Radel, Pelletier, Sarrazin et Milyavskaya (2011) a démontré que les participants exposés à une condition menaçant leur autonomie, ont davantage résisté à l'opinion majoritaire pour exprimer plus fortement leur propre point de vue, dans le cadre d'une tâche de jugement de tableaux artistiques. Cette constatation, considérée avec d'autres résultats, confirme l'existence d'un mécanisme de restauration automatique du besoin d'autonomie quand il est menacé.

En guise de conclusion, cette théorie des besoins fondamentaux enrichit le cadre global de la TAD. Tout d'abord, elle identifie les trois besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale qui sont les nutriments essentiels à la nature active, la croissance psychologique et au bien-être des individus. Ensuite, elle spécifie les causes d'un engagement actif (bien-être) versus d'un engagement passif (mal-être). Un environnement social qui sollicite ces besoins facilite le bien-être et le fonctionnement optimal de l'individu (la TAD parle de « soutien des besoins », en particulier de l'autonomie). À l'inverse, un environnement social qui néglige ces besoins entraîne un mal-être et un dysfonctionnement (la TAD parle de « menace des besoins »).

1.2 L'universalité des besoins psychologiques de base

1.2.1 *Deci et Ryan (2014)*

Les études et conclusions faites au sujet du caractère universel des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale ont été présentées par Deci et Ryan (2014) dans leur chapitre sur l'importance des besoins psychologiques universels pour comprendre la motivation, issu de l'ouvrage *"The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory"*. (Ce document, à la base inaccessible, a été obtenu grâce au professeur Ryan qui a accepté ma demande sur la plateforme ResearchGate. Voir ANNEXE 6 : Capture d'écran de l'échange avec R. M Ryan sur la plateforme ResearchGate).

Les auteurs rappellent que la TAD soutient l'idée que les trois besoins psychologiques de base sont des nécessités universelles pour le développement sain, l'engagement et le bien-être de tous les êtres humains. Cela a été testé à travers diverses cultures dans la recherche

interculturelle, en particulier celles dans lesquelles les besoins ne sont pas valorisés par la culture.

D'une manière générale, l'idée d'un besoin universel d'**affiliation sociale** n'a pas été contesté parmi les psychologues -même par ceux qui n'utilisent pas le concept de besoin dans leurs propres recherches- car la plupart des psychologues acceptent l'évidence que les relations sont profondément importantes pour les personnes. En outre, la plupart des cultures -y compris celles occidentales et individualistes- valorisent le groupe ou la communauté et défendent l'idée que les collectifs se soutiennent entre eux, comme c'est le cas des membres d'une famille. Ainsi, bien qu'il soit important d'étudier le besoin d'affiliation sociale dans différentes cultures, il ne fait pas l'objet de la critique principale (qui est l'autonomie) faite envers le positionnement de la TAD selon laquelle la satisfaction des trois besoins est importante pour l'intégrité et le bien-être.

De même, l'idée que la **compétence** soit universellement importante n'a pas suscité de controverse. Par exemple, la recherche a confirmé que les personnes qui pensent être compétentes avant de démarrer une activité, se montrent davantage motivées. De plus, l'importance pour les personnes de se sentir compétentes est généralement acceptée dans la psychologie occidentale, mais semble également être reconnue dans la plupart des cultures car l'éducation et la formation sont valorisées dans les cultures d'Amérique du Nord et d'Europe occidentale, mais également fortement soulignées dans les cultures d'Asie de l'Est, comme la Corée du Sud et le Japon. Ces pays asiatiques accordent une grande importance culturelle aux enfants qui étudient dur et réussissent bien à l'école pour l'honneur de leur famille et le développement de leur culture. L'accent mis sur les compétences dans les sociétés occidentales comme orientales, sera présenté davantage dans une partie ultérieure.

Parmi les trois besoins psychologiques de base, c'est le besoin d'**autonomie** qui a été de loin le plus controversé.

Les cultures collectivistes comme celles de l'Asie de l'Est proclament que les individus devraient faire passer les collectifs avant eux et qu'il faut agir en fonction de ce que le groupe valorise, plutôt que d'agir en fonction de ce que les individus considèrent comme important. Par conséquent, divers psychologues qui adoptent la vision du relativisme culturel (par exemple, Markus, Kitayama et Heiman, 1996) ont fait valoir que le besoin d'autonomie n'est pas pertinent pour les personnes de culture collectiviste car ses besoins, tout comme les valeurs et les croyances des personnes, proviennent de leurs cultures, or ces dernières ne valorisent pas l'autonomie ni le choix personnel.

Cependant, Deci et Ryan (2014) précisent que ces psychologues ont tendance à définir l'autonomie différemment de la façon dont elle est définie au sein de leur théorie. La TAD définit l'autonomie comme le fait de se comporter avec un sentiment de volonté, d'approbation et de choix, alors que Markus et Kitayama (1991), et d'autres, ont défini l'autonomie comme une indépendance ou encore comme détachement et individualisme.

Deci et Ryan adhèrent sur le fait que les personnes peuvent avoir trop d'« indépendance » et que cela peut nuire à leur bien-être, mais ils ne sont pas d'accord sur le fait que les personnes peuvent avoir trop de « volonté ». Ils expliquent qu'être indépendant de ses proches n'est pas nécessairement sain, car une certaine dépendance volontaire est importante pour que les individus se sentent bien (Ryan, La Guardia, Solky-Butzel, Chirkov et Kim, 2005). Les gens peuvent être dépendants de manière autonome tout comme ils peuvent être indépendants de manière autonome, c'est-à-dire qu'ils ont choisi de l'être.

Malgré la critique de l'autonomie en tant que concept interculturel, de nombreuses **études** ont montré l'importance de l'autonomie et de la volonté pour le bien-être dans les cultures collectivistes et individualistes. Par exemple, l'étude de Chirkov, Ryan, Kim et Kaplan (2003) sur quatre cultures (Turquie, Corée, Russie et États-Unis), mentionnée au point 2.1 de la troisième partie, a montré que les étudiants de chaque pays qui se sentaient plus autonomes pour adopter les valeurs culturelles ont rapporté un plus grand bien-être. Autrement dit, le degré d'autonomie (volonté) pour adopter des valeurs individualistes ou collectivistes était un prédicteur significatif du bien-être psychologique, et ces relations n'étaient pas modérées en fonction des pays. Ainsi, la satisfaction du besoin d'autonomie est nécessaire pour le bien-être personnel, même dans les cultures pour lesquelles le collectivisme est une valeur centrale.

En bref, des preuves interculturelles considérables se sont accumulées indiquant que lorsque les gens ressentent la satisfaction de leur besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale, ils font l'expérience d'un engagement et d'un bien-être accrus, quelles que soient les valeurs supportées par leur culture.

1.2.2 L'étude de Chen et al. (2014)

Chen et al. (2014) ont également attesté l'universalité des trois besoins psychologiques de base dans leur étude (précédemment mentionnée dans la partie 6, p.46). Rappelons-le, l'objectif des deux études était d'examiner si la satisfaction des trois besoins contribuerait de la même manière au bien-être dans quatre pays (États-Unis, Pérou, Belgique, Chine) ou, au contraire, varierait dans le degré auquel ils prédisent le bien-être dans ces différentes cultures.

Les **résultats** intéressants à relever sont, dans un premier temps, que l'association entre la satisfaction des trois besoins et le bien-être ne variait pas selon les pays. Les éléments du bien-être et de la satisfaction des besoins étaient équivalents à travers les pays dans les deux études. Dans l'étude 1 (sur l'effet de la culture sur la satisfaction des trois besoins psychologiques et le bien-être), les satisfactions de l'autonomie et de la compétence ont contribué au bien-être global à travers la Belgique et la Chine, tandis que dans l'étude 2 (sur l'effet des différences individuelles sur la satisfaction des trois besoins psychologiques et le bien-être), la satisfaction des trois besoins a contribué à la satisfaction de vie en général à

travers les quatre cultures. L'étude 2 a notamment révélé que si la satisfaction des besoins psychologiques semble contribuer le plus fortement aux indicateurs de bien-être (c'est-à-dire, satisfaction à l'égard de la vie et vitalité), leur frustration conduirait au mal-être (c'est-à-dire, symptômes dépressifs). Des résultats similaires ont été rapportés dans les domaines de sports (par exemple, Stebbings et al.2012), travail (Gillet et al. 2013) et les comportements alimentaires (Verstuyf et al.2013).

De plus, l'étude 1 a montré que la relation entre la satisfaction de chacun des trois besoins et le bien-être n'était pas modérée par l'importance que les adolescents Belges et Chinois attachent à ces besoins. En d'autres termes, le niveau d'**importance accordé aux trois besoins** n'a pas influencé la satisfaction de ces besoins. Ce modèle de résultats suggère que la satisfaction des besoins contribue au bien-être même pour ceux qui ne valorisent pas ces besoins. Cela soutient le caractère universel des besoins psychologiques de base. Cette constatation va à l'encontre du point de vue des relativistes culturels : selon eux, les personnes bénéficient seulement de la satisfaction des besoins qui sont valorisés dans leur culture.

Les conclusions de ces deux études confirment à leur tour que la satisfaction des trois besoins spécifiés par la TAD sont des nutriments essentiels pour un fonctionnement humain optimal au-delà des différences culturelles.

1.2.3 L'étude de Nalipay et al. (2020)

L'étude de Nalipay et al. (2020), brièvement décrite dans la troisième partie « Culture et TAD », a confirmé l'universalité des trois besoins psychologiques de base via des expérimentations réalisées chez des étudiants de onze pays différents. Cette étude est d'une grande envergure car précisément 92 325 étudiants, principalement de cultures anglophones occidentales et de cultures confucianistes d'Asie de l'Est, ont participé.

Globalement, les **résultats** ont montré une relation positive des trois besoins psychologiques de base avec la réussite dans les cultures individualistes et collectivistes. Les trois besoins fondamentaux étaient en corrélation positive avec la réussite dans tous les pays, ce qui confirme l'importance de la satisfaction des besoins sur le fonctionnement optimal des élèves.

Les **détails** de l'étude ont fait ressortir des points intéressants. Tout d'abord, l'autonomie était tout aussi importante pour les étudiants des cultures occidentale et orientale. Cela va à l'encontre des critiques des chercheurs interculturels qui ont fait valoir que l'autonomie pourrait ne pas être pertinente en Orient, comme il a été dit plus haut. En outre, les soutiens de l'affiliation sociale et de l'autonomie étaient tout aussi importants pour la réussite des élèves dans les deux cultures, alors que le soutien des compétences était plus important pour les élèves de l'Ouest que de l'Est. Le soutien des compétences est souvent

défini comme la mise à disposition d'une structure, comme par exemple la communication d'informations, d'exemples ou de conseils par les enseignants afin que les élèves puissent se sentir compétents pour réussir (Grolnick, Deci et Ryan, 1997; Reeve, 2006). Des études d'observation ont montré que les classes de cultures orientales soutiennent davantage le besoin de compétence par rapport aux classes occidentales (Hatano et Inagaki, 1998; Jingbo et Elicker, 2005). Par conséquent, l'importance plus élevée du soutien des compétences pour la réussite des élèves occidentaux pourrait provenir du manque de ce soutien ressenti par les élèves.

Il est important de retenir que cette étude soutient la pertinence interculturelle de la TAD tout en mettant en évidence des variations culturelles possibles, suggérant la nécessité d'être conscient à la fois de l'universalité interculturelle et de la variabilité de cette théorie de la motivation.

Pour **conclure**, cette argumentation a démontré de multiples façons le caractère universel des besoins psychologiques de base, principalement à travers le lien entre la satisfaction des besoins et le bien-être ou d'autres variables positives qui existent quelle que soit la culture. De plus, le fait que le niveau d'importance accordé aux trois besoins n'ait pas influencé la satisfaction de besoins psychologiques dans l'étude de Chen et al. (2014) est une découverte intéressante car ce lien n'a pas fait l'objet de beaucoup d'études, et il montre d'une autre manière l'universalité des besoins psychologiques de base. Le caractère universel de ces besoins permet d'expliquer, dans une certaine mesure, l'importance similaire accordée aux besoins psychologiques par les personnes quelle que soit leur culture.

2. La Corée du Sud

Une autre interprétation envisagée pour expliquer les résultats du sondage -qui se sont révélés très similaires entre les travailleurs européens et coréens- est le caractère individualiste de la Corée du Sud. Dans la première partie, nous avons décrit ce pays comme appartenant à la culture collectiviste mais de nos jours, de plus en plus d'éléments nous montrent que ce pays asiatique adopte de plus en plus des traits propres à une culture individualiste.

2.1 L'individualisme chez la génération Y

Il est important de rappeler que les répondants coréens de notre sondage sont majoritairement représentés par les 20-40 ans (autour des 70%), c'est-à-dire la génération Y ou les milléniaux.

Dans la première partie consacrée à la culture collectiviste de la Corée du Sud, des événements indiquant des changements dans la société coréenne ont été évoqués, comme par exemple, les tensions grandissantes entre les nouvelles valeurs émergentes d'autonomie et les valeurs traditionnelles collectivistes auprès des jeunes adultes coréens. Cho et al., (2010) ont précisé que les valeurs culturelles individualistes sont associées à la jeune génération qui est allée à l'université, qui vit dans la région métropolitaine de Séoul et qui travaille pour de grandes entreprises. A l'inverse, les valeurs collectivistes sont davantage adoptées par les Coréens plus âgés (Ahn, 1999 ; Han et Shin, 1999). Ainsi, les jeunes Coréens d'aujourd'hui semblent posséder moins de valeurs collectivistes par rapport à leurs aînés, et donc, plus de valeurs individualistes.

De ce fait, le degré d'importance accordé aux besoins psychologiques qui est proche de celui des Européens pourrait s'expliquer par la part dominante de réponses obtenues auprès des jeunes travailleurs coréens qui deviennent de moins en moins le reflet d'une société collectiviste.

2.2 Changements dans le milieu de travail

L'ouvrage de Kim et Bae (2004) sur les relations au travail et la gestion des ressources humaines en Corée du Sud présente les évolutions du monde du travail. A travers les pratiques des ressources humaines, nous pouvons apercevoir, d'un point de vue global, que la société coréenne est en train de changer.

Comme il a été mentionné dans la première partie « Les cultures individualiste et collectiviste », les ressources humaines coréennes ont connu de grands changements à partir des années 1980. Avant, l'idéologie des entreprises était "l'organisation d'abord" (de l'anglais "organisation first") et il y avait une approche d'égalité collective marquée par un système traditionnel (Kim et Bae, 2004). La priorité était donnée à l'ancienneté et à l'âge au lieu d'un système d'évaluation sur la performance. Au milieu des années 80, l'économie coréenne a connu une restructuration. L'avantage compétitif -qui était basé sur la production de masse et le low cost- s'est orienté vers l'innovation, la qualité et la customisation. Ensuite, une mauvaise situation économique dans les années 1990, marquée par des crises (dont la crise financière de 1997 qui a touché les pays asiatiques), a motivé les entreprises à revoir leurs pratiques. Les entreprises coréennes ont préféré un système plus flexible des ressources humaines caractérisé par la sous-traitance, l'emploi de travail à temps-partiel et des systèmes de rémunération basé sur la performance et le mérite. En outre, elles ont ressenti la nécessité d'engager des employés à haute performance dans le but de faire face à la compétition. Elles ont également commencé à former et développer les managers pour améliorer leurs compétences professionnelles.

Par ailleurs, le système de recrutement des jeunes diplômés a parallèlement changé. Avant, les diplômés de filière générale étaient recrutés en masse et la renommée de l'université était un critère de sélection très important, mais aujourd'hui, les entreprises sélectionnent, selon le besoin, des personnes spécialisées dans un domaine et qui par exemple, possèdent des traits de personnalité ou une capacité d'adaptation attrayants.

Les ressources humaines basées sur les valeurs traditionnelles ont donc connu divers changements tant au niveau de l'idéologie, des objectifs ou du recrutement. Nous pouvons remarquer que les nouvelles pratiques adoptées se rapprochent plus des valeurs d'une culture individualiste. Le tableau ci-dessous, qui regroupe les principaux changements sous forme de mots-clés, permet de mieux visualiser l'évolution des ressources humaines coréennes. Ce tableau a été créé à partir du tableau de l'ouvrage de Kim et Bae (2004) en sélectionnant quelques éléments.

Tableau sur les caractéristiques des ressources humaines coréennes avant et après 1987

| Avant 1987 | Après 1987 |
|------------------------------|---------------------------|
| Centré sur la tradition | Briser la tradition |
| Stabilité de l'emploi | Flexibilité |
| « Organisation d'abord » | Individuel |
| Orienté vers la communauté | Principe de marché |
| Egalité collective | Equité individuelle |
| Age, formation et ancienneté | Capacités et performances |
| Structure verticale | Structure horizontale |

Source : Kim, D-O. et Bae, J. (2004). *Employment Relations and HRM in South Korea*. Ashgate Publishing.

Nous observons un net changement dans les caractéristiques associées à la période avant et après 1987. Les termes associés à la période avant 1987 se rapprochent des valeurs d'une culture collectiviste via des notions comme "orienté vers la communauté", "structure verticale" et "centré sur la tradition", alors que les éléments se référant à la période après 1987 ressemblent davantage aux valeurs individualistes avec "individuel", "structure horizontale" ou encore "flexibilité". Il est important de noter que ces caractéristiques illustrent seulement la direction que prennent les entreprises et donc que toutes les entreprises coréennes ne suivent pas forcément cette politique.

2.3 La coexistence de valeurs individualistes et collectivistes

Cho et al. (2010) ont indiqué qu'un nombre croissant de recherches suggère que les valeurs individualistes et collectivistes peuvent coexister au sein d'un même individu, tout comme une société entière peut manifester un mélange de ces croyances. Quant à la Corée du Sud, les auteurs ajoutent que malgré les changements de valeurs dans la société coréenne, peu d'études empiriques ont exploré le collectivisme et l'individualisme coréen.

Néanmoins, ils expliquent que les individus peuvent être remarquablement qualifiés pour adopter différents ensembles de valeurs culturelles qui leur permettent de fonctionner dans des circonstances différentes. Cela pourrait expliquer les résultats du sondage qui se sont montrés très proches chez les Européens et les Coréens. Les Coréens ayant répondu au sondage pourraient posséder davantage de valeurs individualistes et moins de valeurs collectivistes dans le contexte du travail. Cette interprétation est soutenue par l'étude de G. Han et Shin (1999) qui ont interrogé des Coréens travaillant dans de grandes entreprises à travers le pays car elle a révélé que 51% pouvaient être classés comme ayant des valeurs culturelles individualistes (Cho et al., 2010). Dans notre sondage, la majorité des répondants coréens travaillent dans de grandes entreprises (53%).

L'étude de Triandis et Gelfand (1999) qui avait pour but de soutenir empiriquement la multi-dimensionnalité de l'individualisme et du collectivisme apporte des résultats intéressants à propos de la coexistence de valeurs individualistes et collectivistes en Corée du Sud.

Dans la première partie « Les cultures individualiste et collectiviste », nous avons mentionné une dimension importante de la multi-dimensionnalité de l'individualisme et du collectivisme qui est l'aspect horizontal-vertical. Cette dimension classe les relations entre les individus de manière plus ou moins hiérarchique. Selon Triandis, les relations au sein d'une société peuvent être de type égalitaire où les cultures insistent sur l'égalité (relations horizontales) ou de type hiérarchique et inégalitaire (relations verticales). Ainsi, quatre facteurs de l'individualisme et du collectivisme ont été créés : l'individualisme vertical, l'individualisme horizontal, le collectivisme vertical et le collectivisme horizontal (voir p.6 pour définitions).

Alors que des recherches antérieures suggèrent que cette distinction est importante aux États-Unis (Singelis et al., 1995), l'étude a examiné si la structure existait dans un contexte non occidental en prenant comme exemple la Corée. L'étude s'est basée sur une étude pilote menée aux États-Unis. 326 étudiants d'une université coréenne ont répondu à 27 questions en relation avec leurs attitudes qui étaient associées à l'individualisme horizontal (ex: "Je fais souvent les choses à ma manière"), l'individualisme vertical (ex: "Quand une autre personne fait mieux que moi, je suis tendu"), au collectivisme horizontal (ex: "Le bien-être de mes collègues est important pour moi") et au collectivisme vertical (ex: "Il est important pour moi

que je respecte les décisions prises par mon groupe”). Les résultats de l'étude ont montré que les quatre facteurs cités plus haut -qui ont été précédemment trouvés aux États-Unis- se sont également retrouvés chez les Coréens.

Pour **conclure**, les changements de la société coréenne et les conséquences sur la jeune génération active ainsi que la possibilité de coexistence de valeurs collectivistes et individualistes au sein d'un même pays et individu, permettent d'expliquer les résultats du sondage. En effet, la Corée du Sud d'aujourd'hui montre de plus en plus des aspects d'une culture individualiste. Ainsi, cela expliquerait que les trois besoins psychologiques de base soient tout aussi importants pour les travailleurs coréens que pour les travailleurs européens.

3. Remise en question de la dimension individualisme collectivisme

La ressemblance des résultats du sondage entre les travailleurs européens et coréens nous amène à nous poser la question de la pertinence de la dimension individualisme-collectivisme dans le monde contemporain. Il est intéressant de s'interroger sur la place de cette dimension aujourd'hui car de nombreux facteurs comme la mondialisation influencent les cultures et modes de vie à travers le monde en les rendant de plus en plus similaires.

3.1 L'étude de Yi (2018)

La récente **étude de Yi (2018)** sur les étudiants de cultures collectivistes (Corée du Sud et Japon) et individualistes (Canada et États-Unis) dévoile des résultats intéressants à ce sujet ; le but de l'auteur étant d'étudier la validité de la dimension individualisme-collectivisme à l'époque actuelle.

Yi (2018) s'est posé la question de la place qu'occupent les valeurs culturelles aujourd'hui. D'après lui, les différences entre les cultures pourraient ne pas être aussi importantes qu'auparavant avec la croissance des relations entre les pays ou encore l'amélioration des technologies et des transports. Par exemple, les Asiatiques pourraient croire que leurs cultures sont encore collectivistes sans se rendre compte des changements dans leurs attitudes, leurs valeurs et leurs comportements. Et même s'ils sont conscients de ces changements, ils pourraient croire que leur culture, qui est profondément enracinée, les rend plus collectivistes que les peuples de culture occidentale. Par ailleurs, les personnes de culture occidentale pourraient, du fait de l'accent mis sur les tendances individualistes comme l'indépendance et l'autonomie, se tromper dans leur emplacement réel le long de la dimension individualiste-collectiviste.

L'étude a été réalisée chez des étudiants d'université de Corée du Sud, du Japon, du Canada et des Etats-Unis qui ont été divisés en huit groupes, avec deux groupes d'étudiants par pays regroupés selon la taille des villes (petite ville et grande ville). Les tailles des villes représentent les variables indépendantes et les caractères collectiviste et individualiste, les variables dépendantes. L'étude a mesuré séparément les dimensions de l'individualisme et du collectivisme car les personnes d'un même pays peuvent présenter à la fois les caractéristiques de l'individualisme et du collectivisme. Les résultats indiquent des implications importantes sur les changements culturels dans le monde moderne, malgré l'existence des différences de valeurs culturelles parmi les étudiants des quatre pays. Les résultats ne concordent généralement pas avec les interprétations antérieures sur les différences culturelles dans le cadre de la dimension de l'individualisme et du collectivisme.

L'individualisme

Les étudiants japonais ont présenté la valeur individualiste globale la plus élevée, suivis des participants américains, des répondants coréens et du groupe canadien. Il n'y avait pas de différences significatives entre les pays, sauf entre le Japon et le Canada. Contrairement à ce que l'on aurait pensé, le Japon, pays asiatique collectiviste, s'est révélé plus individualiste que les Etats-Unis et le Canada ; et les étudiants coréens se sont avérés plus individualistes que les Canadiens. En effet, concernant le Japon, d'autres études ont montré que les étudiants japonais accordent plus d'importance à l'individualisme par rapport la société japonaise dans son ensemble (Woodring, 1995), et qu'ils montrent des traits plus individualistes par rapport aux étudiants des États-Unis (Gudykunst et al., 1992b; Triandis et al., 1988). Bien que les Japonais soient connus pour valoriser l'harmonie relationnelle (Martin et Nakayama, 2011) et la conscience de groupe (Klopf, 1998), il a également été prouvé qu'un nouveau sens de l'individualisme se développe chez les jeunes japonais (Harris, Moran et Moran, 2004).

Les détails des résultats dévoilent des constatations intéressantes selon la **taille de la ville** ainsi que selon le **sexe des participants**.

Les résultats ont montré que les répondants japonais issu d'une université de grande **ville** ont montré la valeur individualiste la plus élevée, suivis des étudiants américains d'université de grande ville, ensuite les répondants coréens d'université de grande ville, et enfin les répondants canadiens d'université de petite ville étaient le groupe ayant la valeur individualiste la plus faible. Nous constatons que les participants habitant dans une grande ville sont plus individualistes que ceux des petites villes.

En outre, il s'est avéré que parmi les **femmes** interrogées dans les huit groupes, les étudiantes américaines d'une université de grande ville ont montré la valeur individualiste la plus élevée, suivies des femmes japonaises interrogées dans une université de grande ville. Le groupe féminin avec la valeur individualiste la plus faible était les étudiantes canadiennes

d'université de petite ville qui présentaient une différence significative avec les femmes américaines interrogées d'université de grande ville. Ici, nous remarquons que lorsque le sexe des participants entre dans les critères de l'analyse, cela conduit à des résultats différents. Lorsque seulement les femmes ont été étudiées, le classement des deux premières positions change : les Américaines en première position suivies des Japonaises. D'après cette étude, il ressort que les femmes américaines sont plus individualistes par rapport aux hommes américains et que les femmes japonaises sont moins individualistes par rapport aux hommes japonais.

Ces observations intéressantes nous amèneront à analyser les résultats de notre sondage selon les critères du sexe et de la taille des villes. Ce point sera développé dans une partie ultérieure.

Le collectivisme

Bien que le groupe canadien ait affiché le score le plus élevé sur la question du collectivisme, il n'y avait aucune différence significative entre les participants des quatre pays.

Le Canada et les États-Unis sont généralement connus comme étant des pays individualistes, mais certains résultats montrent que cet aspect est en train de changer. Par exemple, Oyserman, Coon et Kimmelmeier (2002) notent dans leur étude qu'aucune différence n'est trouvée entre les Américains et les Sud-Coréens sur les mesures collectivistes et que les Américains étaient légèrement plus collectivistes que les Japonais.

Dans les résultats des étudiantes, les participantes canadiennes issues d'une université de petite ville ont affiché la valeur collectiviste la plus élevée parmi les huit groupes de femmes. Le groupe de femmes avec la valeur collectiviste la plus faible était les participantes Sud-Coréennes d'université de grande ville qui présentaient une différence significative par rapport au groupe de femmes canadiennes. Nous constatons que les femmes coréennes en ressortent les moins collectivistes parmi les femmes d'autres cultures.

En **résumé**, parmi tous les participants, les étudiants résidant dans les grandes villes ont présenté des tendances plus individualistes que les étudiants des universités de petites villes du même pays. Parallèlement, les étudiants résidant dans les petites villes possèdent des caractéristiques plus collectivistes par rapport aux étudiants d'une grande université urbaine du même pays. Ces résultats sont cohérents avec les recherches précédentes (par exemple, Triandis, 1989; Yi, 2004). Concernant le sexe des participants, de manière générale, les hommes sud-coréens et japonais ont montré des valeurs individualistes plus élevées que les participants canadiens et américains. Les femmes coréennes ressortent les moins collectivistes parmi les femmes d'autres cultures.

L'auteur avance que ces résultats ne sont pas si surprenants car les cultures évoluent dans des directions différentes. A titre d'exemple, bien que la culture japonaise soit toujours considérée comme collectiviste, les jeunes générations sont plus individualistes que les générations plus âgées (Woodring, 1995), et de nombreuses entreprises américaines utilisent le modèle collectiviste de gestion qui met l'accent sur le travail d'équipe et la coopération (Neuliep, 2012). En outre, les pays asiatiques comme la Corée du Sud ou le Japon se sont rapidement industrialisés, et cela a contribué à de nouvelles formes de relations entre les personnes au sein du pays mais également entre les différentes cultures. L'industrialisation n'est pas seulement une dépendance croissante à l'information et à la haute technologie, donc avec l'occidentalisation, elles sont susceptibles d'influencer le niveau de tendances individualistes d'un pays (Triandis et al., 1988). Pour la Corée du Sud et le Japon qui réussissent bien dans l'économie internationale, il est naturel pour Yi (2018) de voir des valeurs plus individualistes dans leurs cultures.

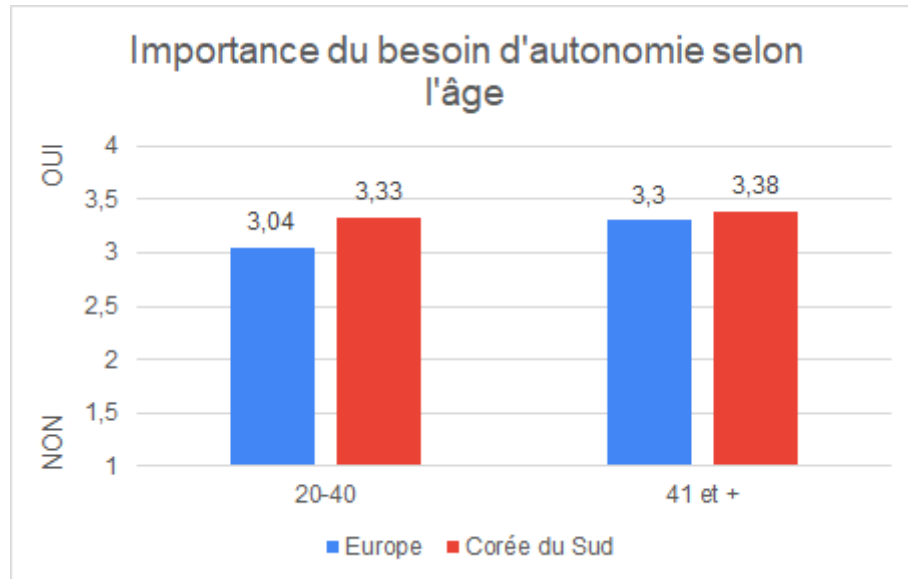
4. Les variables supplémentaires

Plus-haut dans cette partie, des liens potentiels entre l'âge, le sexe des personnes, la taille des entreprises et la taille des villes avec les tendances individualistes et collectivistes des personnes ont été mentionnés. C'est pourquoi, nous allons voir si notre sondage fait apparaître des résultats différents sur l'importance perçue des trois besoins selon les cultures en ajoutant ces nouveaux critères.

4.1 L'âge

Le critère de l'âge a été étudié dans le but de voir si la génération influençait l'importance perçue de chacun des besoins dans les deux cultures. Étant donné que 70% des participants sont représentés par les 20-40 ans, nous avons divisé les répondants entre les 20-40 ans et les 40 ans et plus car les 40-56 ans et 56 ans et plus ne représentent que 21% et 9% des répondants respectivement.

L'importance perçue du besoin d'autonomie selon l'âge

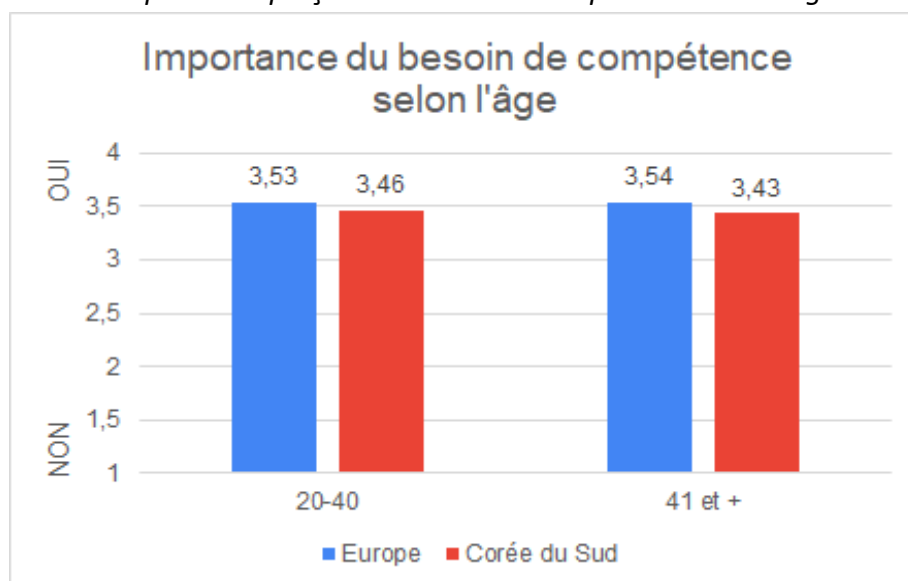


Ce graphique illustre l'importance perçue du besoin d'autonomie selon les cultures **et selon l'âge des travailleurs**. La variable de l'âge a donc été ajoutée au graphique initial de la présentation des données récoltées. Rappelons-le, l'importance du besoin d'autonomie s'est avérée quasiment identique pour les Européens et les Coréens.

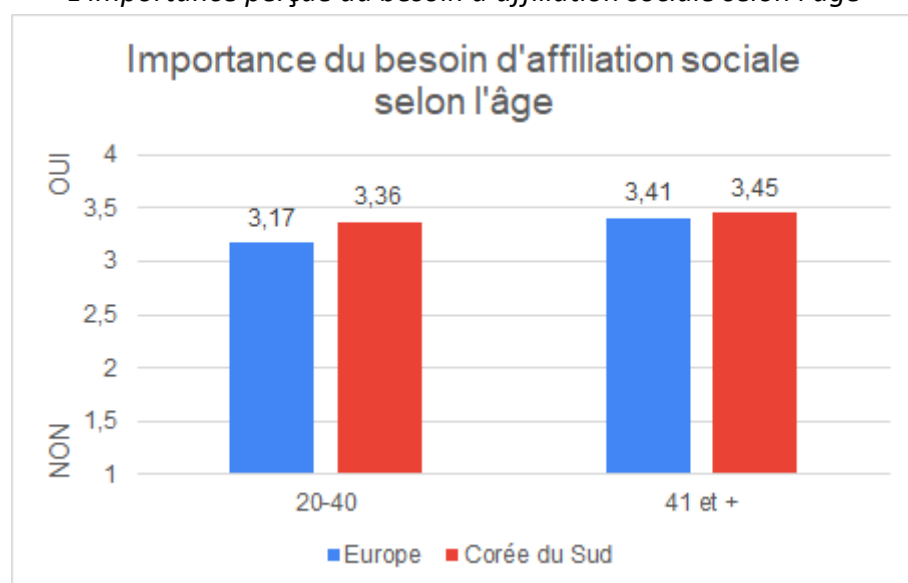
Ici, alors que la valeur accordée au besoin d'autonomie chez les plus âgés est identique entre les Européens et les Coréens (écart très petit : 0,08), on constate chez les **jeunes travailleurs** une différence plus importante (écart de 0,3). Les jeunes Coréens semblent valoriser davantage l'autonomie au travail par rapport aux jeunes Européens, même si l'écart n'est pas très grand.

Ce résultat pourrait s'expliquer par les propos de Cho et al., (2010), qui disent que les valeurs culturelles individualistes sont associées à la jeune génération coréenne, alors que les valeurs collectivistes sont davantage adoptées par les Coréens plus âgés. Dans cette optique-là, les jeunes Coréens se montrent légèrement plus individualistes que les jeunes Européens car l'autonomie se révèle plus importante pour eux. Toutefois, nous observons que l'importance accordée à ce même besoin chez les Coréens de plus de 40 ans n'est pas plus petite par rapport à celle des jeunes Coréens. Cet élément montre que nos résultats ne soutiennent pas entièrement les propos des chercheurs.

L'importance perçue du besoin de compétence selon l'âge



L'importance perçue du besoin d'affiliation sociale selon l'âge



Aucune différence significative concernant l'importance perçue des besoins de compétence et d'affiliation sociale selon l'âge et les cultures mérite d'être soulevée.

Les observations faites ci-dessus permettent de conclure que, d'après notre sondage, la génération n'influence pas les tendances individualiste et collectiviste des travailleurs des deux cultures.

4.2 Le sexe

Nous allons voir si le sexe des participants a une influence sur leur tendance individualiste ou collectiviste. Ce critère est intéressant à analyser car quelques études ont montré des différences liées au sexe.

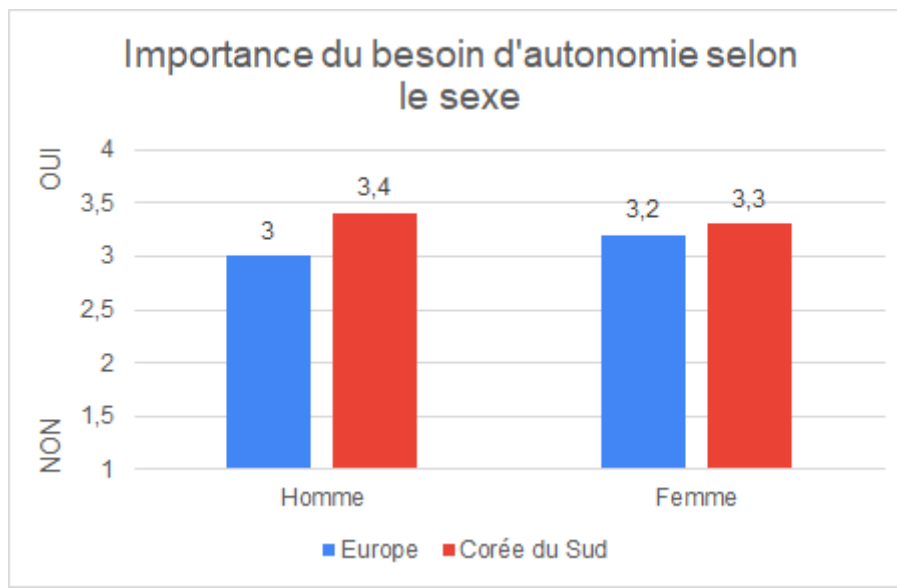
Dans l'étude de Yi (2018), les hommes sud-coréens et japonais ont montré des valeurs individualistes plus élevées que les participants canadiens et américains. Dans notre étude, cela signifierait que les travailleurs coréens ressentiraient davantage des besoins d'autonomie et de compétence mais moins celui de l'affiliation sociale. Les trois graphiques ci-dessous montrent que les travailleurs coréens valorisent en effet plus le besoin d'autonomie par rapport aux Européens : l'écart se montre plus important (0,4 unités) que la moyenne des écarts qui est de 0,2. Cependant, concernant les besoins de compétence et d'affiliation sociale, nos résultats ne concordent pas avec ceux de Yi (2018) car aucune différence significative ne s'est révélée.

Ensuite, les résultats de Yi (2018) font ressortir que les femmes coréennes sont les moins collectivistes parmi les femmes d'autres cultures (c'est-à-dire les Japonaises, les Américaines et les Canadiennes). Toutefois, cette constatation n'est pas présente dans notre sondage car, si nous regardons les graphiques ci-dessous, les travailleuses coréennes accordent une importance similaire aux trois besoins par rapport aux travailleuses européennes.

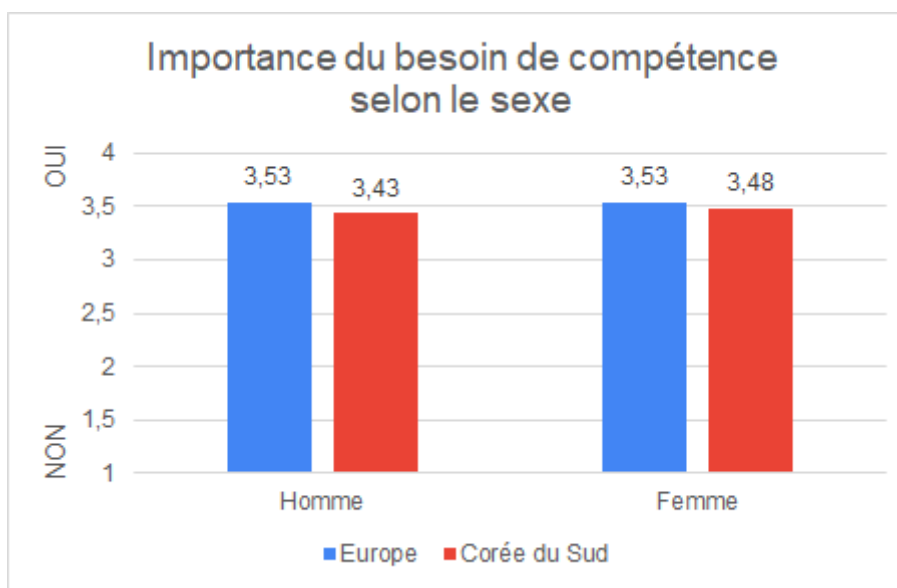
Cho et al. (2010) mentionnent également des disparités entre les sexes dans les valeurs collectivistes et individualistes. Les femmes seraient plus collectivistes et moins individualistes que les hommes dans différentes cultures (par exemple, Fischer et Manstead, 2000; Mortenson, 2002). Les auteurs expliquent ce phénomène par la différence de stéréotype des deux genres : le stéréotype de genre féminin traditionnel met l'accent sur l'interdépendance et les relations harmonieuses, alors que le stéréotype de genre masculin est associé à un certain degré d'indépendance et d'autonomie même dans les cultures asiatiques (Kashima et al., 1995; Triandis et Gelfand, 1998). Cette supposition n'est pas soutenue par notre sondage car l'importance accordée aux trois besoins ne diffère quasiment pas entre les hommes et les femmes de même culture, c'est-à-dire tant en Corée du Sud qu'en Europe.

A part le fait que la valeur accordée à l'autonomie soit plus grande chez les hommes coréens par rapport aux hommes européens, nous ne pouvons pas conclure que le sexe influence les tendances individualiste et collectiviste d'après notre sondage car les autres éléments ne l'ont pas prouvé.

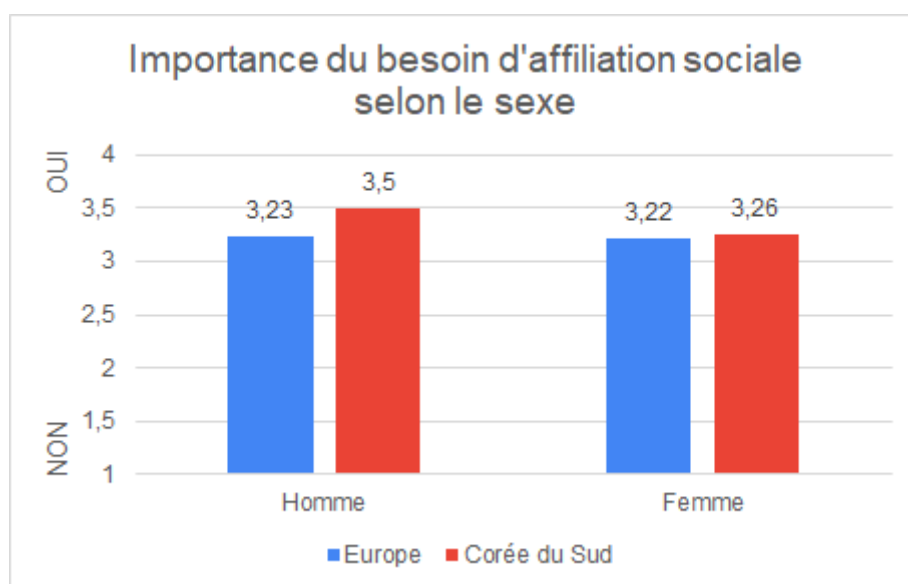
L'importance perçue du besoin d'autonomie selon le sexe



L'importance perçue du besoin de compétence selon le sexe



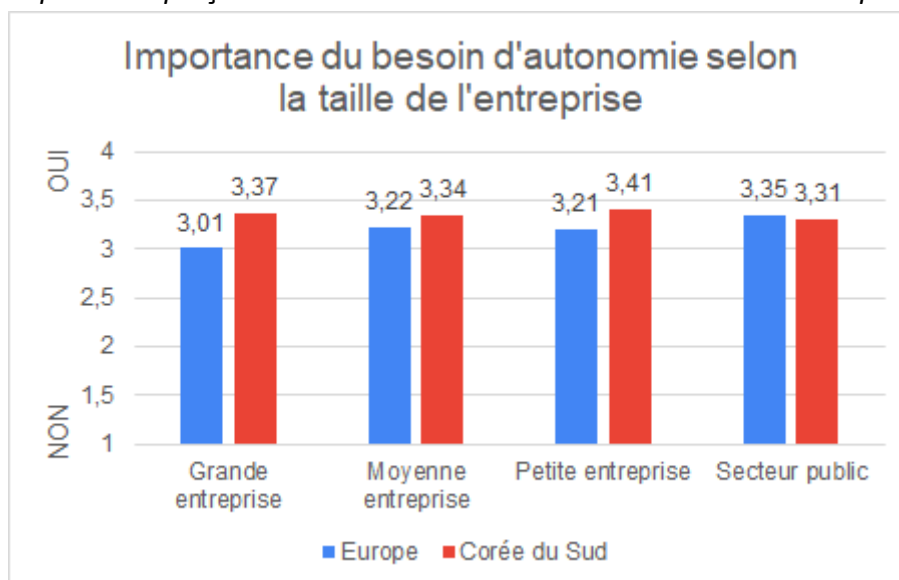
L'importance perçue du besoin d'affiliation sociale selon le sexe



4.3 La taille des entreprises

Dans cette partie, nous cherchons à savoir si la taille des entreprises dans lesquelles les répondants travaillent aurait un impact sur l'importance perçue des trois besoins chez les Coréens et les Européens.

L'importance perçue de besoin d'autonomie selon la taille des entreprises

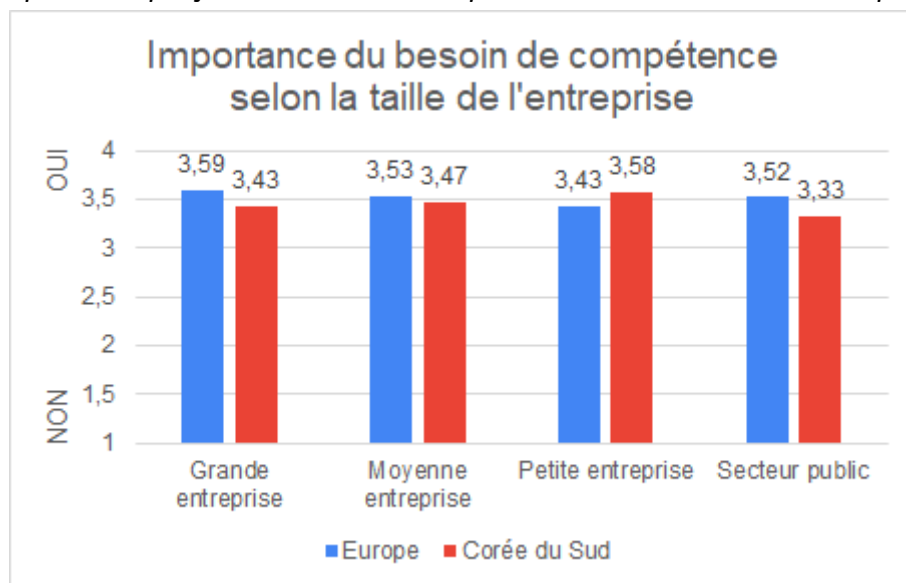


Au départ, c'est-à-dire sans répartir les travailleurs selon la taille de leur entreprise, le besoin d'autonomie s'est avéré légèrement plus important pour les Coréens (de 0,2 unités). Ici, en tenant compte des tailles des entreprises, nous remarquons que cet écart est le plus grand chez les travailleurs des **grandes entreprises**. Un écart de presque 0,4 unités est visible,

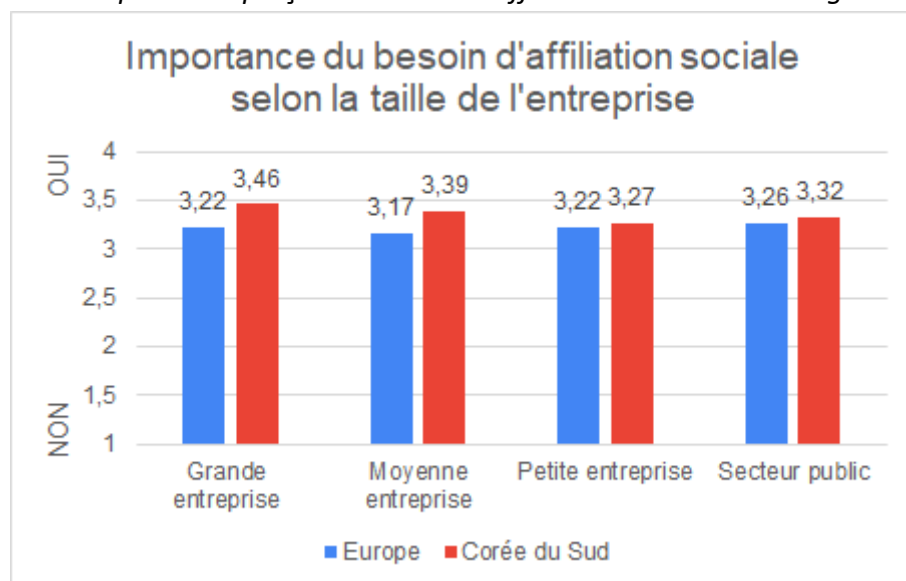
alors qu'entre les travailleurs de moyenne et petite entreprises ainsi que ceux du secteur public, la différence moyenne est seulement de 0,12.

Cela s'expliquerait par la part importante de jeunes travailleurs dans les grandes entreprises coréennes (les 20-40 ans représentent 56%) car Cho et al., (2010) ont précisé que les valeurs culturelles individualistes sont associées à la jeune génération qui, entre autres, travaille pour de grandes entreprises (cf. partie 1 « Les cultures individualiste et collectiviste »).

L'importance perçue du besoin de compétence selon la taille des entreprises



L'importance perçue du besoin d'affiliation sociale selon l'âge



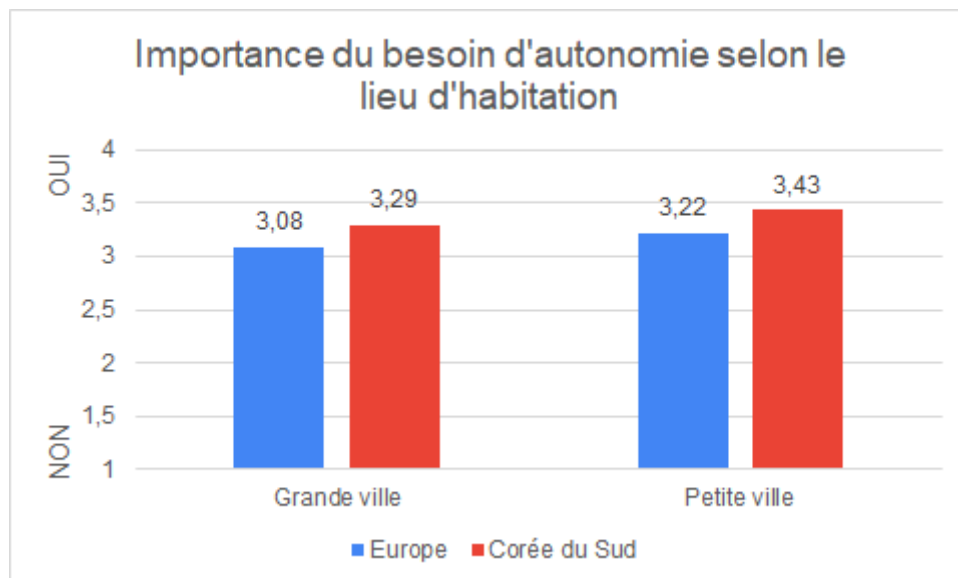
Concernant les besoins de compétence et d'affiliation sociale, aucune différence significative ne peut être relevée entre les travailleurs coréens et européens même en les

divisant selon la taille de leur entreprise (la moyenne des écarts entre les Coréens et Européens et selon les tailles des entreprises est de 0,14).

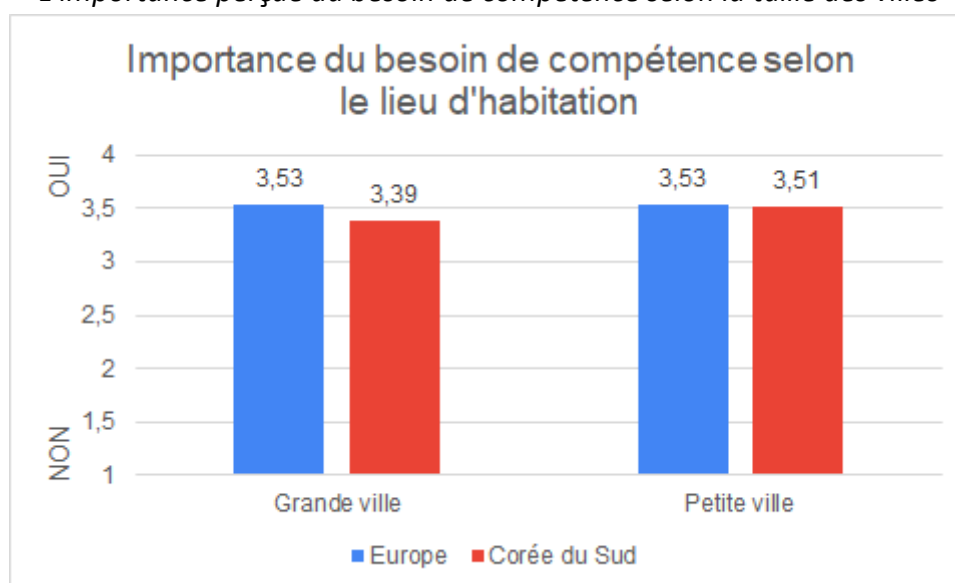
4.4 La taille des villes

Selon Yi (2018), la taille des villes aurait une influence sur les tendances individualiste et collectiviste des habitants. Les résultats de son étude ont dévoilé que les étudiants résidant dans les grandes villes ont présenté des tendances plus individualistes que les étudiants des petites villes du même pays. Si c'est le cas dans notre sondage, l'importance des besoins d'autonomie et de compétence devrait être plus élevée dans les grandes villes européennes comme coréennes alors que celle du besoin d'affiliation devrait être plus élevée dans les petites villes dans les deux cultures. Ici, il s'agit donc de comparer la taille des villes de la même culture.

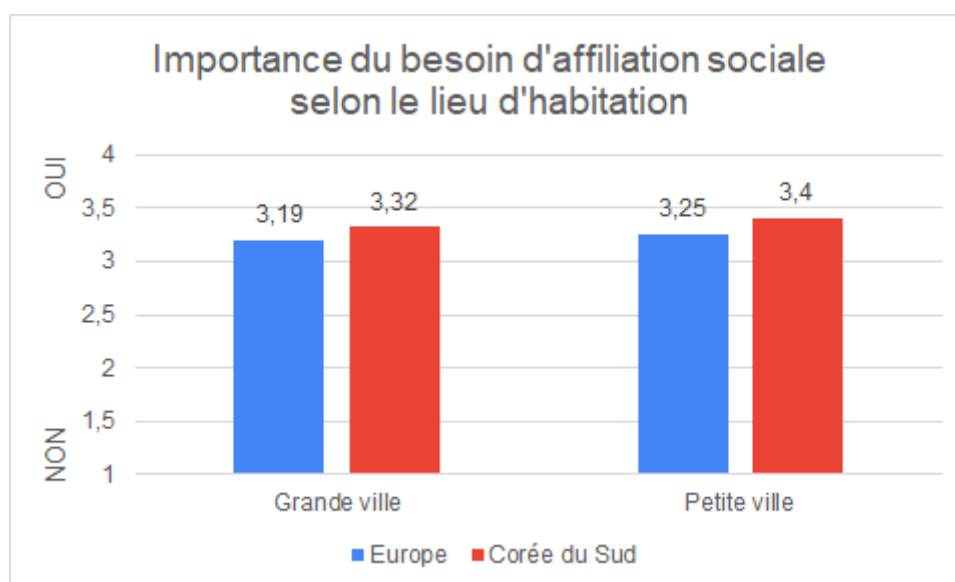
L'importance perçue du besoin d'autonomie selon la taille des villes



L'importance perçue du besoin de compétence selon la taille des villes



L'importance perçue du besoin d'affiliation sociale selon la taille des villes



Les trois graphiques ne révèlent pas de différences entre l'importance accordée aux besoins et la taille des villes car les écarts sont minimes. Ainsi, les résultats de notre sondage ne concordent pas avec ceux de l'étude de Yi (2018) car d'une part, les travailleurs des petites villes européennes et coréennes accordent tout autant d'importance à l'autonomie et à la compétence que ceux des grandes villes (les écarts étant très faibles). D'autre part, l'importance accordée à l'affiliation sociale peut être vue comme pareille dans les grandes et petites villes pour les deux cultures.

L'analyse de ces résultats nous montre que chacune des variables de l'âge, du sexe, de la taille des entreprises et celle des villes, prises à part, n'ont pas d'influence particulière sur

les tendances individualiste et collectiviste des travailleurs. L'âge, le sexe et de la taille des entreprises des Européens et Coréens ont influencé leurs tendances individualistes et collectivistes à travers l'importance du besoin d'autonomie. Cependant, ces différences demeurent faibles d'un point de vue global, et aucune différence n'est ressortie concernant les besoins de compétence et d'affiliation sociale. Ainsi, mon sondage ne permet pas de dire explicitement que l'âge et le sexe des personnes ainsi que la taille des entreprises et des villes influencent les tendances individualistes et collectivistes des individus, comme l'ont démontré certains chercheurs.

5. L'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale

Nous avons vu que les besoins psychologiques de base d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale sont importants pour tout individu quelle que soit sa culture. Cela a été démontré dans le cadre de la TAD mais il serait intéressant d'adopter une approche différente et de présenter l'importance des notions d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale (d'un point de vue global).

5.1 La compétence

Les résultats du sondage ont montré que les travailleurs européens comme coréens valorisent le besoin de compétence au travail. La théorie de l'autodétermination définit ce besoin comme le besoin de se sentir qualifié et efficace dans ses activités et ses interactions avec l'environnement, de pouvoir exprimer ou exercer ses capacités et de maîtriser les défis (Carbonneau et al., 2016). Dans la discussion sur l'universalité des besoins psychologiques de base, l'importance de se sentir compétent a été mentionné dans les cultures occidentales comme orientales (cf. p.56). Au-delà du cadre de la TAD, la notion de compétence est très utilisée dans divers domaines à travers le monde. Il serait intéressant de détailler cette notion et sa place en Europe ainsi qu'en Corée du Sud.

En Europe

Au cours des dernières décennies, la notion de compétence est devenue centrale dans un grand nombre de pratiques sociales, par exemple dans les organisations ou dans le domaine de l'éducation et de la formation. La littérature la concernant est particulièrement riche (Coulet, 2016). La notion de compétence est aujourd'hui très largement utilisée ; elle est même évoquée dans le cadre de nos activités quotidiennes ordinaires (dessiner ou conduire une voiture).

Au sein des **organisations**, Zarifian (1988) a identifié un nouveau modèle de gestion de la main-d'œuvre qu'il nomme le « modèle de la compétence » et qui est fondé sur l'importance de la stratégie de qualité. Ce nouveau modèle possède deux dimensions de la compétence : celle de la gestion des ressources humaines et celle du modèle stratégique (Pesqueux, 2002).

Premièrement, la compétence est perçue comme une caractéristique de la **ressource humaine**. Depuis plusieurs années, le terme de compétence, qui a remplacé celui de qualification, sert de point de support à un nouveau modèle de gestion des ressources humaines (Dugué, 1999). Ce processus de substitution est marqué par le passage d'une focalisation sur les postes à une focalisation sur l'individu qui occupe le poste. Autrement dit, aux « capacités » s'ajoute le « savoir-être ». Les entreprises définissent des profils de compétence, c'est-à-dire les connaissances et expériences d'un salarié qui sont confirmées par le niveau de formation et ensuite par la maîtrise des fonctions exercées. Ces profils de compétence permettent d'organiser les plans de formation pour, entre autres, reconverter les ouvriers. Dans son ouvrage "Le modèle de la compétence", Zarifian (1999) propose une définition en trois dimensions de la compétence :

- « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté » (Zarifian, 1999, p.70)
- « une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente » (Zarifian, 1999, p.74)
- « la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité » (Zarifian, 1999, p.77).

Le point commun de ces dimensions est la capacité à mobiliser des dispositions individuelles pour faire face à des situations professionnelles multiples.

D'autre part, ce nouveau modèle de gestion engendre une nouvelle organisation du travail et un nouveau mode de mobilisation de la main-d'œuvre centré sur la responsabilisation des salariés autour d'objectifs. Les compétences des salariés placent ces derniers en situation de responsabilité quant à leur employabilité et ces compétences doivent être entretenues, améliorées ou encore diversifiées (Coulet, 2016). La formation continue devient un instrument intégré à cette politique (Tallard, 2001).

Ensuite, le **modèle stratégique** de l'organisation en ressources-compétences offre une représentation de l'organisation au travers du concept de compétence. L'aspect collectif de l'organisation est mis en avant sur la base de ses compétences internes dans le but de changer les règles du jeu concurrentiel pour obtenir un monopole provisoire (Pesqueux, 2002).

La notion de compétence est également devenue cruciale dans le champ de **l'éducation** et de la formation car elle permet de définir des objectifs pédagogiques, une aide à l'élaboration des programmes, l'évaluation des élèves ou, encore, la professionnalisation des enseignants (Coulet, 2016).

De nombreuses définitions de la compétence ont été avancées au sein de diverses disciplines (sciences de gestion, sciences de l'éducation, psychologie...) et ont inspiré de multiples changements dans les pratiques de divers secteurs (Coulet, 2016).

En Corée du Sud

Oh (2012) présente la place de la compétence en Corée du Sud à travers les mesures et pratiques mises en place dans les entreprises comme dans les universités.

Les types de professions se diversifient à mesure que la **société** change, et parallèlement, les capacités requises des travailleurs évoluent. Le rythme des changements dans le monde du travail progresse rapidement et il est devenu difficile de poursuivre une vie professionnelle avec uniquement des connaissances et des compétences dans un domaine spécifique (Oh, 2012). La société a besoin d'une main-d'œuvre capable de s'adapter de manière flexible à des changements rapides. L'auteur ajoute que dans une société capitaliste, le but ultime est d'acquérir des biens avec un bon emploi, et cela grâce à de bonnes compétences. Un bon contenu éducatif ainsi que des méthodes d'enseignement adaptées sont importants car ils apportent ces compétences qui, à leur tour, améliorent la productivité et les performances, menant en fin de compte à la réussite. Pour ce faire, les étudiants doivent acquérir la capacité à faire face aux environnements les plus complexes et d'agir de manière appropriée dans toutes les nouvelles situations à travers les programmes enseignés à l'université. Cependant, l'**enseignement universitaire** coréen ne semble pas fonctionner efficacement car il ne prépare pas une main-d'œuvre possédant les capacités requises par les entreprises (Oh, 2012). Des chercheurs disent que les programmes enseignés à l'université ne reflètent pas le contenu pratique requis dans le monde réel de l'emploi et critiquent le contenu éducatif qui serait fixe et unidimensionnel en induisant un apprentissage passif. De plus, d'autres études soutiennent que l'enseignement universitaire devrait être transformé en un programme basé sur les compétences. Étant donné que de nouvelles informations et connaissances sont créées chaque jour, les programmes universitaires doivent également être conçus pour suivre le rythme de ce changement.

Depuis 2011, le taux de chômage des jeunes continue d'augmenter et la recherche d'emploi devient de plus en plus difficile en Corée du Sud. Pour surmonter cette réalité, le pays mène activement des recherches sur les **compétences professionnelles de base**, et les universités s'efforcent de développer de nouveaux programmes en permettant aux étudiants d'acquérir ces compétences à travers des changements dans les contenus et les méthodes d'enseignement. De nombreuses universités se spécialisent dans des domaines spécifiques et proposent divers programmes de coopération avec les entreprises afin que la transition de

l'université au monde du travail puisse se faire sans difficulté pour les étudiants. Les universités coréennes tentent de répondre avec plus de souplesse et de dynamisme aux changements.

Le concept de **compétence** possède diverses définitions mais dans sa globalité, la compétence aide à atteindre un objectif spécifique et sert à résoudre des problèmes (Oh, 2012). Les compétences professionnelles de base sont des compétences requises pour réussir au travail tout au long de la carrière et représentent un facteur qui peut prédire le succès d'un individu et d'une entreprise. Il s'agit donc d'un élément important dans le processus de sélection des employés dans une entreprise.

Le ministère de l'Éducation, des Sciences et de la Technologie et l'Institut coréen de développement des compétences professionnelles ont récemment mis en place un **système de diagnostic des compétences de base des étudiants universitaires** (K-CESA), qui fournit des services en ligne afin que les étudiants puissent diagnostiquer leurs propres compétences via une classification des compétences en facteurs cognitifs et non cognitifs. Les éléments cognitifs comprennent la communication, une capacité de réflexion globale ainsi que le traitement et l'utilisation des ressources, de l'information et de la technologie. Il est intéressant de noter que la plupart des recherches sur les compétences professionnelles de base se limitent aux grandes entreprises et l'évaluation des compétences professionnelles de base (K-CESA) est également axée sur les besoins des grandes entreprises. Cependant, plus de 80% des étudiants diplômés trouvent un emploi dans les petites et moyennes entreprises.

Des recherches sur les compétences professionnelles de base ont été largement menées dans le monde entier et elles se révèlent légèrement différentes d'un pays à l'autre. A titre d'exemple, les principaux critères de compétence ciblant les PDG de 200 petites et moyennes entreprises de deux villes sud-coréennes sont la rédaction de documents, la connaissance de langues étrangères, la créativité, la résolution de problèmes, la communication et la collaboration.

Ces dernières années, les **entreprises** mènent activement des recherches sur le développement des ressources humaines et les programmes d'études basés sur les compétences. Dans le cas des entreprises nationales, 82% des 100 premières entreprises élaborent actuellement des modèles de compétence, 77% évaluent les compétences et 28% évaluent le développement des compétences individuelles. Les entreprises sélectionnent parfois les candidats en développant leurs propres compétences professionnelles de base et leurs outils de test d'aptitudes professionnelles. À titre d'exemple, Samsung effectue le Samsung Job Test (SSAT) qui est divisé en un test de compétences de base et un test de compétences professionnelles. Le test de compétence de base comprend entre autres la capacité de raisonnement et la vitesse de perception. Le test de compétences professionnelles inclut la capacité de travail, les relations interpersonnelles et le bon sens.

Pour conclure, la compétence est une notion importante dans nos sociétés, que ce soit en Europe ou en Corée du Sud (et probablement ailleurs également). Elle est présente dans le monde professionnel en tant que critère de sélection, mais également dans l'éducation car elle sert entre autres à élaborer des programmes. Dans sa globalité, la compétence est un terme très utilisé dans notre société actuelle. Nous avons le parfait exemple du besoin de compétence qui fait partie des trois besoins psychologiques de base de la théorie de la motivation de Deci et Ryan.

5.2 L'autonomie et l'affiliation sociale

Par le biais de la **théorie des valeurs de base** de Schwartz (2006), l'importance de l'autonomie et des relations à travers les cultures est mise en avant. Cette théorie traite des valeurs de base que les individus reconnaissent comme telles dans toutes les cultures. Schwartz (2006) décrit les valeurs en tant que concept central des sciences sociales car elles servent à caractériser les individus ou les sociétés et à expliquer les motivations à l'origine des attitudes et comportements. La nature des valeurs proposées ainsi que la structure postulée par la théorie ont été validées par les données recueillies dans plus de 70 pays. Cette théorie identifie 10 valeurs de base et nous allons présenter les 3 premières.

Selon la théorie de Schwartz (2006), la valeur la plus importante pour les humains est la **bienveillance**. Elle résulte du caractère central des relations sociales positives et coopératives au sein de la famille, qui est le lieu principal d'apprentissage des valeurs. Cette valeur de base est façonnée dès le plus jeune âge et renforcée tout au long de la vie. La bienveillance a pour but de préserver et d'améliorer le bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact (l'«endogroupe»). Les relations au sein de la famille ou des autres groupes de proches sont cruciales. La bienveillance provient du besoin d'affiliation de l'individu en tant qu'organisme biologique (voir, par exemple, Korman, 1974 ; Maslow, 1965) et de la nécessité pour le groupe de fonctionner de manière harmonieuse (voir, par exemple, Kluckhohn, 1951 ; Williams, 1968).

La deuxième valeur de base est **l'universalisme**. Il contribue également à l'établissement de relations sociales positives. Son objectif est la tolérance, la compréhension, l'estime et la protection du bien-être de tous et de la nature. Il est utile dans les situations où les membres du groupe doivent entrer en relation avec d'autres auxquels ils ne s'identifient pas facilement comme au travail ou à l'école. Cette valeur provient du besoin de survie des individus et des groupes.

L'autonomie est la troisième valeur de base. Son objectif est l'indépendance de la pensée et de l'action telle que choisir, explorer et créer. La créativité et l'innovation sont

encouragées ainsi que la confrontation aux défis. De plus, il est rare que l'autonomie menace l'harmonie des relations sociales car elle satisfait les besoins individuels sans faire de mal aux autres.

Nous remarquons que les trois premières valeurs de base reflètent l'importance des relations, et que la dernière se rapporte directement à l'autonomie. Par ailleurs, Schwartz (2006) ajoute que de grandes variations interindividuelles existent dans l'importance attribuée aux dix valeurs de base mais qu'au niveau de la société, la hiérarchie des valeurs se montre très similaire. De plus, la structure des valeurs reste similaire dans les groupes appartenant à des cultures différentes avec la bienveillance, l'universalisme et l'autonomie comme valeurs arrivant en tête de liste. Selon l'auteur, cela découle de ce qui est commun à la nature humaine. Il existerait donc une organisation universelle des motivations humaines. Cette régularité dans la hiérarchie des valeurs est expliquée par la présence d'exigences de la nature humaine indispensables au fonctionnement social. Parmi ces exigences, la première est la nécessité de construire et de préserver la coopération et le soutien entre les membres des groupes de base qui permet l'identification au groupe, de développer l'engagement dans des relations positives et la loyauté envers ses membres.

Pour **conclure** la discussion, nous avons expliqué la similitude de l'importance accordée aux trois besoins psychologiques de base chez les travailleurs européens et coréens par le caractère universel de ces besoins, à travers les cultures et par les changements de la société coréenne qui semble se tourner vers des valeurs plus individualistes. De plus, les résultats du sondage nous ont fait douter sur la validité de la dimension individualisme-collectivisme au jour d'aujourd'hui. La discussion de ces éléments a permis de comprendre dans une certaine mesure pourquoi les travailleurs des deux cultures valorisent autant les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. De plus, l'analyse des résultats avec l'ajout de nouvelles variables a révélé que ces dernières n'avaient pas d'influence significative sur les tendances individualistes et collectivistes des individus. Enfin, une présentation plus globale des notions d'autonomie, de compétence et de relations sociales a permis de se rendre compte que ces notions occupent une place importante chez tout être humain.

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de ce travail de fin d'études était de répondre à la **question de recherche** « La culture influence-t-elle l'importance perçue, par les salariés, des trois besoins psychologiques de base que sont l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale ? » avec comme cadre de référence la théorie de l'autodétermination.

Ce travail étant un mémoire de recherche appliquée, les principales notions ont été, dans un premier temps, abordées d'un point de vue théorique par une recherche littéraire. Les **cultures individualiste et collectiviste** ont été définies, en prenant comme exemple l'Europe et la Corée du Sud. Le modèle de la **théorie de l'autodétermination** dans le domaine du travail a été décrit accompagné de ses nombreuses variables. Enfin, le **lien** entre la culture et cette théorie, qui a permis de formuler la question de recherche, a été présenté.

Pour répondre à la question de recherche, nous avons réalisé une étude quantitative via un **sondage** pour récolter les avis des travailleurs européens et coréens sur le degré d'importance qu'ils accordent à leurs besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. Les **résultats** ont fait ressortir une importance quasiment identique accordée à chacun des trois besoins entre les Européens et les Coréens, ce qui nous a amené à des hypothèses invalidées. Ainsi, nous en avons conclu que la culture des travailleurs n'influence pas, dans une certaine mesure, la valeur qu'ils accordent à la satisfaction des besoins psychologiques de base. Ce travail s'est concentré sur les populations européenne et coréenne dans le but de représenter les cultures individualiste et collectiviste ; c'est pourquoi nous n'allons pas généraliser notre conclusion à l'ensemble des pays faisant partie de ces deux cultures. Dans la **discussion**, nous avons expliqué les résultats par le caractère universel des besoins psychologiques de base et la présence de tendances individualistes dans la société coréenne actuelle. Au-delà de l'Europe et de la Corée du Sud, une diminution des différences entre les pays de cultures collectiviste et individualiste est visible en raison de la mondialisation et de l'industrialisation des pays de culture collectiviste. Ce phénomène est particulièrement observable chez la jeune génération.

La principale **limite rencontrée** est l'analyse des résultats du sondage. La mesure de l'importance perçue des besoins psychologiques de base était relativement simple à réaliser (grâce à l'échelle de satisfaction des besoins de Deci et Ryan) mais analyser les résultats dans le but de valider ou non les hypothèses était plus complexe. Cette difficulté provient du fait que quasiment aucune étude ayant le même objectif que le mien n'ait été réalisée, ce qui ne m'a pas permis d'avoir des exemples quant à l'interprétation de ce type de données. De plus, les réponses des travailleurs des deux cultures étaient étonnamment proches, ce qui a rendu la tâche encore plus difficile.

Par ailleurs, alors que ce travail se base sur une étude quantitative, les outils à ma disposition pour analyser en profondeur les données manquaient. A titre d'exemple, il aurait

été intéressant de calculer la fiabilité des réponses via l'alpha de Cronbach car plusieurs questions se rapportaient à un même besoin, et ce, pour chacun des trois besoins psychologiques de base. Oh (1994) décrit bien les difficultés auxquelles j'ai dû faire face : "Le problème des mesures est l'un des défis les plus difficiles auxquels les chercheurs interculturels sont confrontés" (Oh, 1994, p.145).

Outre cette limite, concernant la population étudiée, les répondants du sondage ne représentent pas parfaitement les populations européennes et coréennes, car c'est une majorité de jeunes travailleurs qui a répondu. Ainsi, les résultats du sondage sont davantage représentatifs des travailleurs de la génération Y en Europe comme en Corée du Sud.

Enfin, il ne faut pas perdre de vue que la culture n'est pas un phénomène stagnant, et les conclusions faites aujourd'hui ne doivent pas être considérées comme exactes au fil du temps. La continuité et la durabilité ne sont pas des caractéristiques garanties des phénomènes culturels.

Concernant les **perspectives de recherches futures**, le lien entre l'importance perçue des besoins psychologiques de base et la satisfaction de ces derniers n'a pas beaucoup été étudié. Selon Chen et al. (2014), l'importance accordée à ces besoins n'influence pas la satisfaction de ces derniers, mais il serait intéressant de réaliser d'autres études de ce genre à travers différents pays afin d'augmenter la validité des conclusions de Chen et al. (2014), ce qui est également une nouvelle manière de vérifier l'universalité de la théorie de l'autodétermination. Autrement dit, même pour les cultures qui ne valorisent pas les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale, elles nécessitent de la satisfaction de ces besoins pour le bien-être des personnes.

Une autre perspective de recherche serait une étude mesurant l'importance perçue des besoins psychologiques par des personnes de cultures différentes, et qui intègre également les raisons de leurs choix via une étude qualitative. Ce type d'étude pourrait révéler d'autres interprétations que celles étayées dans ce mémoire.

Enfin, d'un point de vue plus général, il serait intéressant de se pencher sur les changements des tendances individualistes et collectivistes au sein de différentes cultures, ceux-ci étant causés par les relations croissantes entre les pays.

BIBLIOGRAPHIE

Livres et ouvrages

Carbonneau, N., Paquet, Y. et Vallerand, R. (2016). *La théorie de l'autodétermination Aspects théoriques et appliqués*. (1ère édition). De Broeck Supérieur.

Deci, E et Ryan, R. (2014). The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. [Chapitre de livre]. Dans *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. (pp.13-32). Oxford University Press. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/291292212_The_importance_of_universal_psychological_needs_for_understanding_motivation_in_the_workplace

Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. The McGraw-Hill Companies.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). Les règles du jeu social. [Chapitre de livre]. Dans *Cultures et organisations : Nos programmations mentales* (3e édition, pp.13-41). Paris : Pearson Education France. Récupéré de https://www.pearson.ch/download/media/9782744074141_SP_01.pdf

Kim, D-O. et Bae, J. (2004). *Employment Relations and HRM in South Korea*. Ashgate Publishing. Récupéré de https://books.google.be/books?id=LElrDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r#v=onepage&q&f=false

Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E. et Ryan, R. (2011). Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : les apports de la théorie de l'autodétermination. [Chapitre de livre]. Dans *Traité de psychologie positive* (1, pp.273-312). De Broeck. Récupéré de [\(PDF\) Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie : les apports de la théorie de l'autodétermination. \(researchgate.net\)](#)

Articles de revue ou de journal

Atay, E. et Ayvay, S. (2020). The Transition of Korean Resource Management (HRM) System from Cultural Orientation to a Diversity, Fragmentation and Performance Approach. *South Asian Journal of Management*, 27(1), 7-27. Récupéré de <https://www.questia.com/library/journal/1P4-2410492552/the-transition-of-korean-human-resource-management>

Chen, B. et al. (2014). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motiv Emot*, 39, 216-236. doi: 10.1007/s11031-014-9450-1

Cho, Y-H. et Yoon, J. (2001). The Origin and Function of Dynamic Collectivism : An Analysis of

Korean Corporate Culture. *Asia Pacific Business Review*, 7(4), 70-88. doi: [10.1080/713999116](https://doi.org/10.1080/713999116)

Cho, Y-J., Mallinckrodt, B. et Yune, S-K. (2010). Collectivism and Individualism as Bicultural Values: South Korean Undergraduates' Adjustment to College. *Asian Journal of Counselling*, 17(1&2), 81-104. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/265077955_Collectivism_and_Individualism_as_Bicultural_Values_South_Korean_Undergraduates'_Adjustment_to_College

Cîmpeanu, M-A et Pîrju, I. S. (2010). The Specificity of the Organizational Culture in European Management. *European Integration - Realities and Perspectives*, 5, 290-295. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/50434297_The_specificity_of_the_Organizational_Culture_in_European_Management

Coulet, J-C. (2016). Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité. *Activités*, 13(1), 1-34. Récupéré de <https://journals.openedition.org/activites/2745#tocto1n6>

Deci, E.L., Olafsen, A. et Ryan, R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations : The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. Récupéré de (PDF) [Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/317119302_Self-Determination_Theory_in_Work_Organizations:_The_State_of_a_Science)

Dugué, E. (1999). La logique de la compétence : le retour du passé. *Éducation permanente*, 1(140), 7-18. Récupéré de [La logique de la compétence : le retour du passé - Cnam - Conservatoire national des arts et métiers \(archives-ouvertes.fr\)](https://archives-ouvertes.fr/la-logique-de-la-compete)

Lagase-Vandercammen, D. et Boutinet, JP. (2014). Conditions d'émergence du projet personnel de l'étudiant au sein de situations d'apprentissage formel. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 30(2), 1-22. doi: 10.4000/ripes.804

Nalipay, M. J. N., King, R. B. et Cai, Y. (2020). Autonomy is equally important across East and West : Testing the cross-cultural universality of self-determination theory. *Journal of Adolescence*, 78, 67-72. Récupéré de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0140197119302295?via%3Dihub>

Oh, E-J. (2012). Work-Competencies and Competency-based Curriculum Development. *The Journal of the Korea Contents Association*, 12(2), 517-531. Récupéré de <http://koreascience.or.kr/article/JAKO201209640670576.page>

Park, J. H. et Jang, J. Y. (2016). Exploration of Work Motivation Structure and Profiles based on Self-determination Theory at Korean Work Setting. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 29(1), 27-60. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/333266191_Exploration_of_work_motivation_structure_and_profiles_based_on_self-determination_theory_among_Korean_employees

Schwartz, S.H. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures, et applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929-968. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-1-2006-4-page-929.htm#s1n5>

Tallard, M. (2001). L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution. *Sociétés contemporaines*, 1(41,42), 159-187. Récupéré de [L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution \[*\] | Cairn.info](#)

Triandis, H. C. (2001). Individualism-Collectivism and Personality. *Journal of Personality*, 69(6), 907-924. Récupéré de <https://doi.org/10.1111/1467-6494.696169>

Triandis, H. et Gelfand, M. (1999). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118-128. doi: [10.1037/0022-3514.74.1.118](https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.118)

Van den Broek, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H. et Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. doi: [10.1177/0149206316632058](https://doi.org/10.1177/0149206316632058)

Yi, J-S. (2018). Revisiting individualism-collectivism : A cross-cultural comparison among college students in four countries. *Journal of Intercultural Communication*, 47. Récupéré de <https://www.immi.se/intercultural/nr47/jung.html>

Communication

Pesqueux, Y. (2002, Mars) Peut-on parler de l'émergence d'un modèle de l'organisation sur la base des compétences ?. Gestion des compétences et Knowledge Management: renouveau de création de valeur en gestion des Ressources Humaines ?, Rouen, France. Récupéré de [Peut-on parler de l'émergence d'un modèle de l'organisation sur la base des compétences ? - Archive ouverte HAL \(archives-ouvertes.fr\)](#)

Sites WEB et pages WEB

Center for self-determination theory. (2020). *Basic Psychological Need Satisfaction, and Frustration Scales*. Récupéré le 11 octobre 2020 de <https://selfdeterminationtheory.org/basic-psychological-needs-scale/>

Dambrun, M. et Darnon, C. (2009). *Individualisme et collectivisme dans les pratiques éducatives : le ying et le yang ?*. Récupéré le 10 septembre 2020 de <http://www.educ-revues.fr/DVST/AffichageDocument.aspx?iddoc=39216>

Perspective Monde. (2020). *Population (15-64 ans) (% de la population totale), Corée du Sud*.
Récupéré le 24 novembre 2020 de
<https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=KOR&codeStat=SP.POP.1564.TO.ZS&codeStat2=x>