







Université du Québec  
à Rimouski

**Analyse des facteurs motivants fondée sur la résilience des  
enseignants des écoles publiques à Jacmel.**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© GLOUSENETTE JOISSAINT

**Mai 2023**



**Composition du jury :**

**CHIMBONSOU FOLEU, LUC, Président du jury, UQAR**

**MARIE-NOELLE ALBERT, Directrice de recherche, UQAR**

**EMMANUEL JOSEPH, examinateur externe, UNIVERSITÉ SHERBROOKE**

Dépôt initial le 29 Mars 2023

Dépôt final le 23 Mai 2023



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.





Je remercie chaleureusement toute ma famille, en particulier mes filles et mon mari. C'est grâce à vous, à votre soutien inconditionnel et à votre amour, sur ce chemin tortueux et à la fois gratifiant qui m'a permis de mettre en œuvre ce projet aujourd'hui. Je vous aime.



## REMERCIEMENTS

Je voudrais tout d'abord remercier Dieu de m' avoir donné l'opportunité et la sagesse d'aimer et de réussir dans ce long chemin académique. Je le remercie de toutes les bénédictions et de tous les mérites qu'il a mis sur ma route, toute gloire à son nom.

Un grand merci à ma chère famille, mon cher mari Gilbert Pascal, qui grâce à sa confiance absolue en mes compétences et ma persévérance m'a encouragé à me lancer dans cette aventure difficile mais riche. Merci également et de manière très spéciale à mes princesses Lousenerly et Gerloudjie Pascal, avec leur tolérance, leur compréhension. À ma mère Élouse Joissaint gentille et compréhensible, malgré la distance est restée présente pour moi.

Je dois ici mes remerciements et toute ma considération à ma directrice de recherche, Marie-Noëlle Albert. Je vous remercie de votre soutien, de votre compréhension, de vos orientations qui m'ont donné le goût de progresser en dépit des nombreuses difficultés. Mes remerciements vont également à mon examinateur externe Emmanuel Joseph et au président du jury Chimbonsou Foleu, Luc.

Merci également à tous les professeurs du programme de gestion des personnes en milieu de travail de l'UQAR. Merci d'avoir été en mesure de nous fournir un enseignement de qualité accompagné d'un suivi et d'une disponibilité élevée rendant ce milieu d'apprentissage sans précédent.

Je profite de l'occasion pour remercier chaleureusement tous ceux qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à cette réussite.

**R**

## RÉSUMÉ

La motivation du personnel est un outil important pour les établissements en quête de résultats. En d'autres termes, c'est de ce processus que l'entreprise peut définir ses objectifs, qu'il s'agisse d'échouer ou de réussir. À cette fin, il incombe aux responsables de motiver son personnel afin de rendre les institutions plus productives.

Diverses études de recherche établissent un lien entre la motivation et plusieurs facteurs. Toutefois, dans le cadre de ces travaux de recherche, nous avons identifié d'autres facteurs pouvant être des sources de motivation. Il est également important de souligner que ces facteurs peuvent avoir des effets inverses sur les personnes.

L'analyse des résultats est obtenue à partir des témoignages traités avec la méthode autopraxéographie. L'analyse de ces données démontre que la résilience est perçue comme un élément motivant. La revue des écrits de cet ouvrage a mis en lumière les différentes typologies de motivation qui se rapportent à notre sujet d'étude.

Mots clés : Motivation, Leadership, Performance, Résilience, Vulnérabilité



## **ABSTRACT**

Staff motivation is an important tool for institutions looking for results. In other words, it is from this process that the company can define its objectives, whether it is to fail or to succeed. To this end, it is up to those responsible to motivate their staff in order to make the institutions more productive.

Various research studies link motivation to several factors. However, as part of this research, we have identified other factors that may be sources of motivation. It is also important to note that these factors can have inverse effects on individuals.

The analysis of the results is obtained from the testimonies treated with the autopraxerographic method. Analysis of this data shows that resilience is seen as a motivating factor. The review of the writings in this book has highlighted the different types of motivation that relate to our subject of study.

*Keywords:* Motivation, Leadership, Performance, Resilience, Vulnerability.





## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ .....	x
ABSTRACT.....	xiii
LISTE DES TABLEAUX .....	xvii
LISTE DES FIGURES .....	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	2
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL .....	6
1.1 DEFINITIONS ET PRESENTATION DES CONCEPTS .....	6
1.1.1 Motivation.....	6
1.1.1.1 Typologies.....	8
1.1.1.1.1 Motivation intrinsèque.....	8
1.1.1.1.2 Motivation extrinsèque .....	9
1.1.1.2 Motivation en milieu de travail.....	11
1.1.2 Définitions .....	16
1.1.2.1 Résilience.....	16
1.1.2.2 Relation entre la résilience et la motivation.....	19
1.2 Question de recherche.....	20
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	22
2.1 Positionnement épistémologique .....	22
2.2 Contexte de la recherche .....	24
2.3 Considérations Éthique .....	24
2.4 Présentation du cadre présenté.....	25
2.4.1 Localisation de la ville de Jacmel .....	25
2.4.2 Les aspects démographiques.....	26
2.4.3 Répartition spatiale de la population.....	26
2.4.4 Culture et loisir .....	27
2.4.5 Sur le plan éducatif .....	27
2.4.6 Présentation des institutions.....	28

CHAPITRE 3 RESULTAT ET DISCUSSION .....	30
3.1 Témoignages .....	30
3.1.1 Une histoire qui contribue à ma motivation.....	30
3.1.2 Phase de transition .....	33
3.2 DISCUSSION .....	40
3.2.1 Milieu scolaire Haïtien.....	40
3.2.2 Sources de motivation.....	42
3.2.3 Construction de son Identité .....	45
3.2.4 Vulnérabilité et résilience .....	47
3.2.5 Résilience comme un facteur de motivation .....	50
3.2.6 À la quête de sa voie .....	53
3.2.7 Performance .....	56
3.2.8 Leadership dans les institutions .....	64
3.2.9 Leadership transformationnel .....	65
3.2.10 Implication, Conditions de travail, L'organisation du travail.....	68
3.3 Synthèse de l'analyse.....	72
3.3.1 Milieu scolaire Haïtien.....	72
3.3.2 Construction de son Identité .....	72
3.3.3 À la quête de sa voie .....	73
3.3.4 Vulnérabilité et résilience .....	74
3.3.5 Résilience comme un facteur de motivation .....	74
3.3.6 Performance .....	74
3.3.7 Leadership dans les institutions .....	76
3.3.8 Implication, Conditions de travail, L'organisation du travail.....	77
3.4 Recapitulatif de la synthèse .....	79
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	82
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	84

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Différentes théories des besoins (Lévy-Leboyer, 2006, p.52) .....	16
Tableau 2. Profil d'un personnel scolaire résilient (Théorêt et al., 2003, p.22,23) .....	50
Tableau 3. Les huit dimensions de la performance d'après Campbell ( Muzaliwa et al., 2021, p.1303).....	59
Tableau 4. Rôle et caractéristiques des acteurs dans la mise en place d'une organisation performante (Azan (2011, p.22) .....	62
Tableau 5. Différentes approches de la performance (Yaya, 2003, p.8) .....	64
Tableau 6. Les divers mécanismes dans la relation du leadership et les comportements de performance (Jen Mah, 2019, p.30).....	68



## LISTE DES FIGURES

Figure 1: La pyramide des besoins selon Maslow (Dolan, Lamoureux, 1990, p.65).....	14
Figure 2: La roue de la résilience : facteurs de protection environnementaux (Théorêt et al. 2003, p.18).....	18
Figure 3: Types de motivation et de régulation dans le cadre de la théorie de l'autodétermination (Déci et Ryan, 2008, p.27) .....	51
Figure 4: La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques (Charles-Pauvers et al., 2007, p.112) .....	61



## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

<b>IHSI</b>	Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique
<b>MENJS</b>	Ministère de l'Éducation Nationale de la Jeunesse des Sports
<b>GTEF</b>	Groupe de Travail sur l'Éducation et la Formation





## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans toutes les sociétés, l'éducation est essentielle à la formation des enfants qui sont attendus comme acteurs potentiels du développement économique, social et politique de leurs communautés, Michel (1999), en d'autres termes, il est essentiel que chaque pays dispose d'un système d'éducation fiable et il doit être performant à tous les niveaux en prenant en compte toute une série de composants (Stufflebeam et al., 1980). Autrement dit, c'est grâce à ce mécanisme que nous pourrions instiller des valeurs sociales et culturelles aux jeunes générations et de leur permettre ainsi d'acquérir de nouvelles connaissances. Il faut dire qu'un système éducatif performant est l'un des meilleurs moyens de permettre aux élèves de faire preuve de plus de créativité et d'innovation, avec une bonne supervision des communautés pédagogiques de façon à favoriser l'apprentissage des élèves (Asdih, 2012 ; Deslandes et Bertrand, 2003 ; Dumoulin, Thériault, Duval, et Tremblay, 2013 ; Epstein, 2001, 2011 ; Epstein et Salinas, 2004 ; Jeynes, 2014 ; Trivette et Dunst, 2013 ; Vieille-Grosjean, 2011). Toutefois, les résultats académiques au niveau des enseignants et des élèves sont principalement influencés par l'expérience psychologique vécue (Ryan, 2001). Pour ce faire, il est souhaitable que nous comprenions leur motivation dans d'autres aspects en essayant d'accroître leur rendement caractérisé par d'autres facteurs comme la résilience.

En fait, le concept de motivation a été bien développé par de nombreux auteurs tout en mettant l'accent sur l'importance d'aider les enseignants dans un modèle de perfectionnement professionnel en vue d'accroître leur résilience (Bernshausen et Cunningham, 2001). C'est souvent considéré comme le combustible qui nourrit notre comportement. Elle peut être intrinsèque, c'est-à-dire que nous voulons accomplir quelque chose, ou extrinsèque, c'est-à-dire qu'il provient d'un facteur extérieur. D'une certaine manière, la motivation joue un rôle dans l'atteinte de nos objectifs, puisqu'elle nous donne l'énergie de persévérer face aux défis. Cependant, pour relever ces défis, il est essentiel que nous soyons résilients, ce qui nous permettrait de demeurer motivés à mesure que nous progressons.

C'est ainsi que de nombreux auteurs commençaient à s'intéresser au concept de résilience dans les années 90, (Dione et al., 2006). La résilience est axée sur l'obtention de bons

résultats dans le cadre du travail, (Masten, 2001). Bien entendu, l'enseignement est une profession de vocation (Diète, 2005 ; Obin, 2003 ; Mukamurera et Bouthiette, 2008) qui fait partie de sa motivation intrinsèque. D'après Fernet (2007), les motivations ne sont pas nécessairement intrinsèques ou extrinsèques, étant donné qu'elles se manifestent différemment d'un individu à l'autre. Dans une telle perspective, il est important de prendre en considération la dimension des ressources humaines au sein des établissements d'enseignement. Toutefois, il est indubitablement nécessaire de mettre en relation divers facteurs qui reflètent la motivation de ces professeurs. Voilà donc en quoi consiste notre travail.

Tout au long de ce travail, nous nous appuyerons sur les expériences que nous avons vécues au travail, des expériences liées aux situations vécues personnellement. D'après Fernandez (1989), l'homme est porteur d'un corpus d'expériences qui lui permet d'apprendre et d'enseigner. Nous nous pencherons sur ces expériences et soulignerons certains des facteurs qui influent sur la motivation. En effet, les données empiriques de ce travail portent sur les écoles publiques du département du sud-est. Par conséquent, nous axerons nos travaux sur la notion de résilience et de motivation plus précisément, l'ensemble des facteurs de résilience, considérés comme facteurs déterminants de la motivation. Ainsi, tous les éléments de résilience qui caractérisent un contexte de motivation seront présents dans nos analyses et dans nos thèmes de discussion.

### **Pertinence de la recherche**

De nombreuses études ont été menées sur les concepts de motivation et la performance des établissements. La majeure partie de ces recherches se concentre sur les ressources des établissements et sur la façon d'affecter toutes ces ressources pour rendre les établissements plus productifs. Toutefois, peu d'études sont consacrées à la motivation et à la résilience. Ces études prennent en compte d'autres facteurs de la vie quotidienne qui peuvent influencer le comportement de l'individu et ainsi tenir compte de son rendement. Il faut noter ici que l'aspect "ressource" est un concept né vers 1984, avec Wernerfelt (1984) mais il est probable que son origine provient de sources encore plus lointaines, d'après les travaux de (Penrose, 1959).

Cependant, en ce qui concerne la gestion des ressources dans les organisations, la contribution de certaines pratiques favorise le rendement de l'organisation. Par conséquent, il est important pour certains praticiens d'adopter progressivement de nouvelles approches plus managériales pour conceptualiser et gérer les ressources institutionnelles. En effet, la gestion d'une institution dépend de sa capacité à gérer les employés. Haïti est un pays à faibles ressources essentiellement dans l'environnement scolaire, donc la considération des enseignants est un facteur urgent pour le pays. Il existe une série de facteurs qui peuvent empêcher la personne d'exercer ses activités professionnelles. Dans ce contexte, au sein des structures, il est nécessaire de mettre au point des stratégies pour identifier ces facteurs de motivation.

Par exemple : dans les pays en développement comme Haïti, les systèmes éducatifs souffrent de graves handicaps qui entravent leur performance. La liste des problématiques de ce système s'impose, il faut essayer de comprendre les acteurs pour pouvoir mieux agir. Selon Kant l'homme ne peut devenir homme qu'au moyen de l'éducation. Il est nécessaire de passer par l'ensemble du processus de développement mais également par la transmission du savoir. Le professeur n'est pas seulement négligé par les responsables mais doit également répondre aux impératifs de son lieu de travail, tandis que l'Etat devrait dans sa politique tenir compte de certains facteurs concrets qui engendrent un soutien pour assurer la motivation de ces enseignants. Bertrand Poulet définit la motivation comme « ce qui fait agir un individu pour un mobile » p.415. Cela dit, toute personne motivée est orientée vers un objectif spécifique, c'est-à-dire qu'elle a pour objectif d'atteindre un résultat. La motivation devient un élément important dans l'accomplissement des objectifs de ces institutions. En ce qui nous concerne, nous nous demandons ce qui est en fait la principale source de motivation de ces enseignants ? Après avoir observé tout cela, nous avons jugé utile de mener ce travail afin d'identifier ces facteurs mais aussi d'être en mesure de contribuer aux solutions potentielles, que les dirigeants pourraient utiliser pour accéder aux objectifs souhaités préconisés par les autorités concernées.

À cette fin, nous comprenons qu'une meilleure gestion de ces enseignants pour le bien-être de la génération à venir devrait être un besoin prioritaire pour les établissements d'enseignement. En outre, on peut affirmer que ces problèmes sont présents et observés

dans la plupart des établissements d'enseignement, les implications des enseignants dans la prise de décision sont négligées et soulèvent un grand nombre de questions. C'est pourquoi nous proposons ici de recenser les principaux facteurs qui pourraient être des leviers pour motiver ces enseignants puisque le succès des élèves repose ardemment sur les enseignants. De tous ces aspects, nous considérons que l'enseignant est un individu et qu'il doit satisfaire une série de besoins. L'ensemble de ces travaux, que nous présenterons, mettra en lumière certains de ces concepts. Pour y parvenir, nous chercherons d'abord à comprendre ce qui motive vraiment ces professeurs dans l'exercice de leur fonction.

En fait, ce travail est divisé en trois chapitres et met l'accent sur deux concepts particuliers: la motivation, la résilience. Dans un premier temps, nous explorerons une série de données relatives à la motivation et à la résilience. Dans le deuxième chapitre, c'est le cadre méthodologique dans lequel est défini le paradigme épistémologique auquel s'inscrit ce travail de recherche. Finalement, dans le dernier chapitre consacré aux résultats et aux discussions, nous formulerons différentes réflexions sur les témoignages tout en analysant certains thèmes qui promeuvent la compréhension de ces expériences et qui facilitent la performance des institutions. Avec le terme résilience, à partir de cette approche, nous présenterons des éléments de compréhension des témoignages pour d'éventuelles analyses. Dans la conclusion, nous présenterons les limites de notre travail et l'ensemble des recommandations.

## **CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL**

Le cadre conceptuel du présent travail vise à clarifier des concepts clés tels que la motivation, et la résilience. Dans un premier temps, un court historique de la notion de motivation sera présenté. Ensuite, nous soulignerons les typologies de la motivation et ferons le lien entre la motivation et la résilience.

### **1.1 DEFINITIONS ET PRESENTATION DES CONCEPTS**

#### **1.1.1 Motivation**

Le concept de motivation a été observé en premier lieu dans la recherche de Tolman (1932) et Léwin (1936). Plusieurs chercheurs, notamment Maslow (1954) et Taylor (1992), ont manifesté de l'intérêt pour le concept de motivation. Cette volonté se manifeste dans le but de déterminer les éléments essentiels qui conduisent à cette motivation, mais également pour analyser les besoins et les attentes des individus. La motivation fait aujourd'hui partie de notre quotidien, on nous dit qu'il faut motiver nos équipes de travail, toutefois, il est difficile de préserver cette motivation et de comprendre les causes, ce qui nous conduit à nous interroger sur le concept de motivation, son origine.

La motivation, qui vient du latin *movere*, peut être définie comme le facteur qui incite quelqu'un à vouloir faire quelque chose (Alexandre-Bailly et al, 2013, p.149). Selon Cooper (1991), le concept de motivation se trouvait déjà au sein de la division tripartite de l'âme de Platon, pour qui, ces trois parties jouent un rôle essentiel dans la vie d'une personne. Par ailleurs, Fenouillet (2003) a précisé que le concept de motivation est relativement nouveau et a fait son apparition dans le domaine de la psychologie dans la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle.

Denjean (2006), « la motivation se définit comme l'ensemble des besoins qui, à l'issue d'un processus complexe, met un individu en mouvement et qui l'amène à se comporter de

manière à satisfaire un (des) objectif(s) » (p.5). Pour Levy-Leboyer (1981), la motivation crée l'activité et conduit vers des buts, dans un processus visant à atteindre les buts fixés. Selon, De Sousa et al. (2011), la motivation constitue un élément important dans une transformation d'attitude. Selon Roussel (2000), la motivation au travail peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation des objectifs attendus.

Selon Levy-Leboyer (2006), « être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ». Pour Tracy (2013), lorsque des personnes ressentent un sentiment de bien-être, elles sont plus motivées à en faire plus pour réussir, donc il faut créer des stratégies pour faire croire aux gens qu'ils sont des vainqueurs. Selon Cailteux (2017), ce que nous faisons au travail contribue beaucoup à notre motivation et nous rend plus productifs.

Selon Robbins et Judge (2006), la motivation est un processus duquel une personne consacre toute son énergie à la réalisation d'un objectif précis. Pour Fenouillet (2003), la force qu'un individu a déployée pour réaliser une activité est un indice de motivation. De manière individuelle, la motivation constitue l'élément principal de la performance au travail (Roussel, 2000). Toutes ces définitions précitées nous montrent que : « Toute motivation est orientée vers un but, c'est-à-dire un résultat auquel l'individu veut parvenir » (Louart, 2002, p.3).

Dolan et al. (1996) précisent que la motivation est « l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant qu'aux facteurs internes (cognitifs) qu'externes (environnementaux) qui invitent un individu à adopter une conduite particulière » (p. 86).

Pour relier toutes ces définitions, on pourrait dire que la motivation peut également être définie comme un ensemble de désirs, le désir et la volonté qui nous motivent à nous réaliser, à placer les actions primordiales pour l'accomplissement de soi, elle est considérée comme une force intérieure. En fait, lorsqu'une personne affirme avoir réussi, que ce soit dans un cas particulier ou dans un domaine particulier, c'est parce qu'elle était motivée. Decker (1988) avance que « la motivation, c'est la recherche préférentielle de quelques

types de satisfaction ». Alors que pour Alexandre-Bailly et al. (2013), cette motivation est liée au fait que l'individu cherche à satisfaire certains besoins. En effet, il est difficile pour l'individu de rester constamment motivé, par conséquent, en tant que gestionnaire, « connaître les besoins des membres de son personnel, c'est savoir comment les motiver » (Levy-Leboyer, 2006, p. 35). Ainsi, il en est de la responsabilité du leader de comprendre leurs sources de motivation et de les orienter en faveur de l'organisation (Alexandre-Bailly et al. 2013).

#### **1.1.1.1 Typologies**

Il existe deux formes de motivation : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.

##### **1.1.1.1.1 Motivation intrinsèque**

Dans un premier temps, on a considéré la motivation comme étant la détermination qu'on possède de réaliser un objectif, une activité bien définie. Pour Deci et Ryan (1985), c'est un sentiment d'autodétermination et une sensation de récompenses, un comportement, un engagement qui conduit l'individu à s'impliquer et à donner le meilleur de lui-même, ce qu'on pourrait appeler la motivation intrinsèque. Certaines de ces récompenses peuvent exercer une influence sur la compétence de l'individu si celui-ci la perçoit dans un contexte d'autodétermination.

Selon Fenouillet (2003), il y a une réaction réciproque entre le sentiment d'autodétermination et la sensation de compétence. La motivation intrinsèque affecte les activités qu'on réalise par plaisir, pour satisfaire sa curiosité naturellement, elle suscite l'engagement, et se rapporte à un système de valeurs, non pas par obligation, mais par la satisfaction de soi. Pour Fenouillet (2003), lorsque les gens ont une motivation intrinsèque, ils ne sont motivés que pour l'activité ou peut-être pour atteindre une certaine perfection et percevoir des sensations d'intérêt, de joie, d'excitation et de satisfactions qui accompagnent cette conduite. En outre, dans la documentation, la motivation est liée à la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985). Il existe trois catégories de motivation : 1) une amotivation ; 2) une motivation extrinsèque ; et 3) une motivation intrinsèque.

Pour ce faire, la motivation intrinsèque se divise en trois sous-catégories : le savoir, l'épanouissement, la stimulation.

L'individu recherche de la fierté dans ce qu'il a accompli, une certaine attention. Pour Déci et Ryan (1985), la motivation intrinsèque consiste à susciter chez l'individu l'envie, le désir d'apprendre, à capter son attention, à l'intéresser. Selon Déci et Ryan, (2002), le fait d'être motivé de manière intrinsèque signifie que l'individu se sent complètement libre de son acte, mais également qu'il fait quelque chose qui lui procure du bonheur et de la satisfaction.

De ce fait, on peut dire que lorsque l'individu ressent un certain plaisir dans la réalisation de son travail, ça lui donne de la satisfaction (Roussel, 1996). Selon Maugeri (2004), lorsque les sentiments d'autodétermination et de contrôle sont atteints, l'individu s'estime satisfait de son travail, et cela lui fournit du plaisir dans l'accomplissement de sa tâche. Pour Rojot et al. (2009) : « la motivation intrinsèque a été définie comme représentant le plaisir, l'intérêt, la satisfaction, le sentiment d'obligation, l'importance, et l'engagement ressentis envers son travail » (p.216). Par le design du travail, à travers ce concept, les praticiens peuvent mener à trouver des solutions aux problèmes des individus et des postes occupés, et améliorer ainsi les résultats de l'entreprise en intensifiant la motivation intrinsèque des employés (Rojot et al. 2009).

#### **1.1.1.1.2 Motivation extrinsèque**

Selon Alexandre-Bailly et al. (2013), « La motivation extrinsèque relève des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale » (p.149). La motivation de l'individu est extérieurement liée à des facteurs externes, cette motivation contrôlante, elle vient de l'extérieur, il y a quelque chose qui stimule cette motivation. L'individu effectue son travail pour éviter d'avoir des problèmes avec son autorité hiérarchique mais aussi dans le but de gagner quelque chose en retour qui peut être un salaire, une récompense.



On daigne travailler, s'attendre à quelque chose en retour dans son environnement, il peut s'agir d'une augmentation de salaire, d'une récompense, pour plaire à une personne, d'une promotion, de compliments. Or, cet aspect de la motivation nous permet de progresser socialement, parce qu'on est extrinsèquement motivé par son travail. Amabile (1993) précise que l'individu est extrinsèquement motivé lorsqu'il s'apprête à faire une activité pour répondre à un objectif qui n'a aucun lien avec l'activité en question par exemple : le salaire, cadre de vie.

« La motivation extrinsèque est définie quant à elle comme étant la poursuite d'une activité pour une raison instrumentale » (Rojot et al., 2009, p.216). Selon l'auteur, la motivation extrinsèque peut emprunter différentes formes ayant peu de rapport à l'autodétermination. Dans ce cas, l'employé effectue son travail en tant que compensation, cette motivation est dite contrôlée. Les individus qui présentent un tel niveau de motivation sont déterminés dans leur travail car, cela leur procure un niveau de vie économique élevé. La motivation extrinsèque est constituée de quatre sous-catégories : la régulation externe, la régulation introjectée, la régulation identifiée, la régulation intégrée (Ryan et Déci, 2000).

Les comportements à motivation externe correspondent à 4 types de régulation :

### **Régulation externe**

Les raisons de ce comportement sont liées à des exigences extérieures ou à des catastrophes sociales (DeCharms, 1968).

### **Régulation introjectée**

Les motivations de la conduite sont peu intériorisées mais pas assez pour être considérées comme une partie intégrante de soi-même. La régulation reste externe, le comportement reste stimulé par la préoccupation envers l'apparence, les éléments liés à l'égo, ce que nous voulons montrer aux autres (désirabilité sociale).

### **Régulation identifiée**

Le comportement est motivé par la perspicacité et l'acceptation consciente des buts et le besoin d'agir pour les réaliser.

## **Régulation intégrée**

Le comportement est motivé par une bonne connaissance et une acceptation consciente des valeurs d'action et d'atteinte des objectifs. Les répercussions sur le bien-être et la santé mentale sont comparables à celles de l'MI.

### **1.1.1.2 Motivation en milieu de travail**

Certaines personnes ont tendance à dire qu'une personne est motivée en fonction de son gestionnaire, en fonction de la compagnie, ou que la motivation au travail relève de la responsabilité des entreprises ou des dirigeants. Selon Freemantle (2004), c'est presque un truisme, mais cela mérite tout de même d'être dit, Car ceci implique le corollaire qu'afin d'obtenir des résultats, un responsable doit se concentrer sur la motivation.

Cependant, selon Herzberg (1959), la motivation au travail est liée à plusieurs facteurs, mais principalement deux catégories : facteurs d'hygiène, facteurs moteurs. Cependant, pour que cette motivation se produise, il doit exister un manque d'insatisfaction et de satisfaction. Selon Campbell (1999), la motivation est un déterminant des performances et peut se décliner en trois étapes : la première étape consiste dans l'adhésion de l'individu par rapport aux objectifs de l'institution. La deuxième étape concerne l'effort dynamique que l'individu va vouer pour pouvoir atteindre les objectifs fixés. La troisième étape est la ténacité des efforts développés pour atteindre les résultats.

Certains chercheurs comme Roussel et Maugeri partagent l'idée que la motivation est antérieure à la satisfaction. Pour eux, le fait d'être dans l'attente d'un résultat signifie qu'il y a un désir de satisfaction, ce qui a été manifesté par la motivation. D'après Maugeri (2004), ceci est lié à un élément commun de « besoin » (Maslow, 1954). Mais cela devrait commencer par l'auto-motivation. Pour Levy-Leboyer (2007), il est important d'avoir les compétences nécessaires pour répondre aux exigences de la motivation. Roussel (2000) définit la motivation au travail à travers quatre facteurs :

**Le déclenchement du comportement** : qui suscite l'individu à exécuter son travail, il est caractérisé par une force de consommation d'énergie physique, intellectuelle, mentale.

En d'autres termes, la motivation alimente l'énergie essentielle à l'individu pour mettre à exécution le comportement nécessaire en fonction de la situation.

**Le sens du comportement :** c'est la motivation qui dicte quel comportement est pris, et ce comportement est destiné à atteindre le résultat. Cette force est à l'origine de l'énergie à fournir afin d'atteindre les objectifs, de faire tout son possible pour faire ce qui est nécessaire en fonction de ses capacités et le travail attendu.

**L'intensité du comportement :** la motivation stimule la consommation d'énergie selon les objectifs à atteindre, elle met en avant la capacité physique, intellectuelle, mentale à fournir dans le travail.

**Persistance du comportement :** consiste dans la persistance de la motivation sur la consommation d'énergie indispensable à la réalisation des objectifs.

Dans notre travail, nous sommes déterminés à répondre aux besoins liés au développement personnel (Hackman et Oldham, 1980). La motivation est la clef du succès aussi bien pour l'entreprise que pour l'individu (Alexandre-Bailly et al. 2013). En d'autres termes, la motivation au travail peut être perçue comme une motivation individuelle ou collective. Pinder (1998) permet d'identifier le comportement d'une personne motivée à travers trois caractères psychologiques : la direction, l'intensité, la constance.

Ainsi, la motivation est représentée comme une force qui est à l'origine d'un comportement (Maugeri, 2004). Il existe différentes formes de motivation attribuées dans l'environnement de travail, qui peuvent être applicables. Chacune de ces motivations a sa manière d'agir sur l'individu ainsi que sur l'entreprise, il s'agit de la motivation autonome (motivation identifiée, motivation intrinsèque) qui s'intéresse au bonheur de l'individu sans la compromettre. Tandis que la motivation contrôlée (motivation extrinsèque, motivation introjectée), elle, s'intéresse à la réputation, l'individu donne le meilleur de lui-même pour être excellent dans son travail (Ruelle, 2016). On peut mesurer ces différents types de motivation avec la méthode psychométrique de (Ryan et Cornell, 1989).

La motivation joue un rôle essentiel dans l'atteinte des objectifs des entreprises et représente l'un des éléments de la performance des employés. Selon Dolan et al. (1996), « l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs internes (cognitifs) qu'externes (environnementaux) qui invitent un individu à adopter une conduite particulière » (p. 86).

En effet, il est difficile pour l'individu de demeurer constamment motivé, par conséquent, comme un responsable, la connaissance des besoins de vos employés consiste à comprendre comment les motiver (Levy-Leboyer, 2006), et de les guider en faveur de l'organisation (Alexandre-Bailly et coll. 2013).

Selon Roussel (2000), la motivation au travail peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation des objectifs attendus. Pour certains théoriciens, devant les différents types de besoins qui se présentent, c'est la motivation qui pousse les individus à agir pour les satisfaire (Alexandre-Bailly et al. 2013). Les besoins sont regroupés en trois points essentiels : existence, relation, croissance. Maslow (1954) définit les besoins au moyen de cinq types, qui sont présentés sous la forme d'une pyramide, dans laquelle les besoins sont dans l'ordre hiérarchique, une fois que le premier besoin est satisfait, l'individu passe aux besoins suivants.

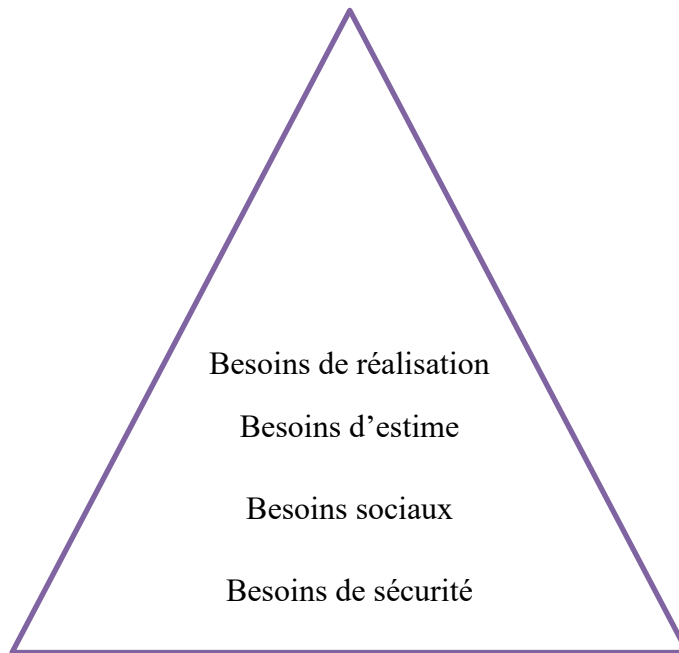


Figure 1: La pyramide des besoins selon Maslow (Dolan et Lamoureux, 1990, p.65)

Les théories fondées sur les besoins de la motivation selon Abraham Maslow (1943) soulignent qu'une personne a un ensemble de besoins, c'est-à-dire des manques qui doivent être satisfaits (Dolan et Lamoureux, 1990). Cette hiérarchie de besoins nous permet de déterminer les sources de motivation de la personne. Selon Maslow (1943), tous les hommes veulent répondre à ces besoins. Toutefois, il faut procéder par ordre de priorité. Maslow les distingue en besoins inférieurs qui sont des besoins physiologiques fondamentaux tels que : besoins de se nourrir, de boire, de se reproduire). Ensuite, on retrouve des besoins de sécurité. Pour lui, l'individu a besoin de se sentir en sécurité c'est-à-dire que, sans avoir constamment peur, il a besoin de protection. Toute suite après, il y a les besoins qui sont d'ordre supérieur, qui sont aussi considérés comme des besoins psychologiques d'estime, parmi lesquels on retrouve les besoins sociaux, les gens veulent se sentir appartenir à un groupe, ils ont besoin d'avoir une relation (Dolan, Lamoureux, 1990).

Il y a aussi la nécessité de l'estime, qui se manifeste par le sentiment d'être valorisé et aimé. Dans la dernière position de la pyramide, il y a un besoin de réalisation de soi qui consiste dans l'épanouissement de la personne et de son développement. Les gens ont besoin d'évoluer, de progresser au sein de leur communauté. Il s'agit de faire prendre conscience

aux responsables qu'il faut tenir compte de ces éléments quand ils sont en mesure de prendre des décisions. Ce sont des éléments qu'il ne faut pas laisser à l'écart lorsqu'il y a nécessité de prendre des décisions.

D'autres théoriciens, comme Alderfer et Murray, se sont exprimés au sujet de ces besoins. Pour Alderfer (1972), l'individu agit pour combler ces trois besoins principaux : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R), les besoins de développement personnel (D). Quant à Murray (1938), les besoins de l'individu se manifestent selon l'intensité du moment.

Il identifie quatre besoins les plus important :

- La nécessité de réussir, la volonté d'être responsable, d'être en mesure de faire face à des situations dangereuses et de réussir.
- Le besoin d'affiliation : se faire accepter au sein d'une communauté, le désir de sentir appartenir à un groupe.
- Le besoin d'autonomie : être autonome, pouvoir travailler sans être surveillé, sans contraintes.
- Le besoin de pouvoir : avoir le pouvoir d'agir, de contrôler, l'autorité d'agir sur les autres.

<b>RONEN</b>	<b>MURRAY</b>	<b>MASLOW</b>	<b>ALDERFER</b>	<b>HERZBERG</b>
Challenges	Besoins	Actualisation de soi	Besoins de Développement	Contenu « Motivateurs »
Actualisation de ses compétences	« Secondaires »			
Autonomie	<b>C'est-à-dire :</b> Réussite			
Possibilités de formation	Pouvoir			
Promotion	Autonomie	Estime		
Marques d'estime Salaire				
	Affiliation	Besoins		

Relations avec cadres et collègues	Etc.	Sociaux	Besoins sociaux	Contexte « Hygiène »
Avantages matériels Sécurité Horaires adéquats Facilités de logement Conditions de travail	Besoins « Primaires »	Sécurité Besoins « Physiologique »	Besoins « Existence »	

Tableau 1. Différentes théories des besoins (Lévy-Leboyer, 2006, p.52)

Pour conclure, la motivation est un élément important dans la vie d'une organisation : elle constitue un levier qui permet aux employés de donner le meilleur de leur capacité pour que l'entreprise soit la plus performante dans l'atteinte de ses objectifs. Elle constitue un stimulus pour les employés dans l'augmentation de leur performance.

### 1.1.2 Définitions

La résilience est devenue un sujet important dans diverses sphères, comme la psychologie, le développement personnel, et d'autres, en raison de son importance pour la gestion du stress, elle peut toucher les personnes, les familles, les collectivités et les organisations.

#### 1.1.2.1 Résilience

Selon Wright et al. (2013) et Masten (2001), le concept de résilience a vu le jour dans les années 1970, alors que les psychologues du développement se concentraient sur la situation des enfants vulnérables. D'autres études examinent les qualités de la résilience interne et externe qui permettent aux personnes de se rétablir, comme l'estime de soi, l'auto-efficacité et le soutien social (Richardson, 2002 ; Galli et Gonzalez, 2015).

Ainsi, selon Richardson (2002), la résilience est perçue comme une capacité à gérer des situations stressantes, inquiétantes et préoccupantes. Cette approche peut permettre à l'individu d'affronter des changements significatifs, aux facteurs de risque, aux

perturbations comportementales et à la vulnérabilité. Tout individu possède une capacité de résilience indépendamment du contexte socio-environnemental dont il s'expose (Manciaux et al., 2001 ; Lemay, 1998 ; Anaut, 2008). Grâce à cette définition, la capacité de résilience permet de tenir compte de la continuité des systèmes et leur capacité de faire face au changement en conservant une bonne relation avec les individus (Adger, 2000 ; Reid et Botterill, 2013 ; Skerratt, 2013).

Dans une approche centrée sur l'individu, nous pouvons donc dire que la résilience est perçue comme une manière d'intérioriser notre stress qui permet à l'individu de se rétablir suite d'une tragédie tout en gardant son calme. (Schoon, 2005, cité par Skerratt, 2013). La résilience est donc un processus actif susceptible d'évoluer dans le temps (Windle, 2011). Ce procédé actif implique l'interaction des caractéristiques personnelles avec l'environnement de l'individu (Secades et al., 2016 ; Galli et Vealey, 2008 ; Richardson et al., 1990 ; Sarkar et Fletcher, 2013). La recherche révèle qu'il y a plusieurs définitions de la résilience, indépendamment du cadre de recherche lié à la discipline. Tout le monde a sa propre façon de gérer le stress : il est bien connu que certaines personnes peuvent être calmes tandis que d'autres agissent différemment. D'après Cisneros et al., (2010), « Le concept de résilience apparaît intimement lié à l'habileté d'une personne à actualiser ses capacités lorsqu'elle doit faire face à un changement, un obstacle ou une épreuve » (p.2). Il est aussi question de nouvelle adaptation en mettant en avant l'autodétermination. Il s'agit d'un processus qui permet à l'individu d'être en relation avec lui-même mais également avec les autres dans son entourage. Cette définition de la résilience met en évidence certains aspects essentiels et inséparables (Manciaux, 2001). Une situation dans un contexte de menaces, de conditions difficiles, de stress, d'adversité et d'adaptation positive, de perfectionnement satisfaisant (Gilligan, 2000 ; Patterson, 2001 ; Manciaux, 2001).

Notamment, la résilience écosystémique, autrement dit écologique, qui se porte sur la capacité d'un système à conserver sa position à la suite d'un évènement traumatisant, sans connaître de changement important (Adger, 2000 ; Kulig et Coll., 2013 ; Reid et Botterill, 2013 ; Skerratt, 2013). Cette démarche donne un certain privilège à la vie individuelle pour privilégier l'intégration sociale.



Elle met surtout en évidence la compréhension de l'être humain tout en se focalisant sur l'environnement dans lequel évolue l'individu (Waller, 2001 ; Naaldenberg et al., 2009). Cette résilience nous permet de résister lorsque les choses tournent mal et empirent, de mettre de côté nos faiblesses et de faire face aux difficultés. C'est cette capacité qui fait qu'il fait partie d'un corps qui lui permet d'exprimer ses besoins, de satisfaire ses attentes, être en mesure de se sentir utile à la société et de contribuer à quelque chose est une réalisation (Guilbert 2004 ; 2005 a).

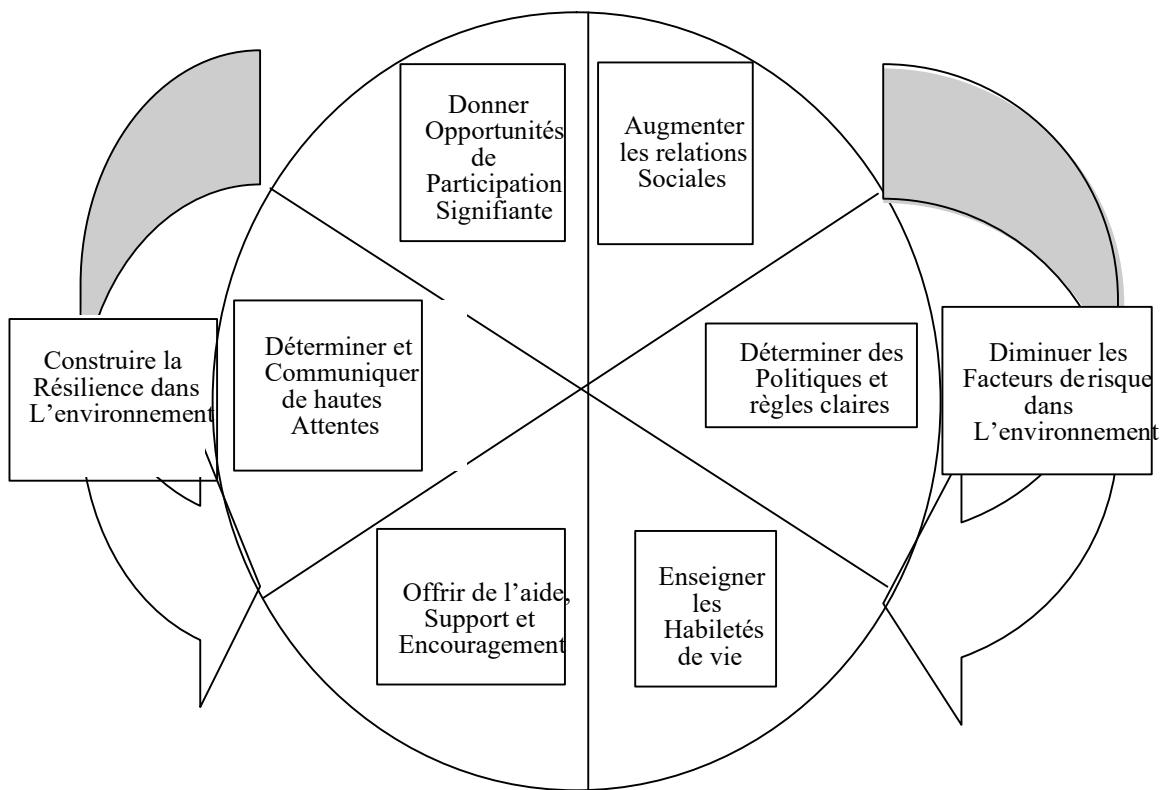


Figure 2: La roue de la résilience : facteurs de protection environnementaux (Théorêt et al. 2003, p.18).

### **1.1.2.2 Relation entre la résilience et la motivation**

La notion de résilience est principalement utilisée dans le domaine de la psychologie et de la psychiatrie axée sur le développement du niveau émotionnel de la personne. Elle est perçue comme un phénomène exceptionnel qui suit les expériences de l'individu alors qu'il est tout à fait normal dans un processus d'évolution de l'être humain (Bonanno, 2004 ; Masten, 2001). Plusieurs études, notamment celles de Poutois et al., (2012), insistent sur le fait qu'un certain nombre de facteurs ne devraient pas être négligés dans le modèle de résilience à savoir les facteurs affectifs, cognitifs, sociaux et conatifs). Ainsi ces auteurs cherchent à comprendre comment l'individu peut développer son mécanisme de défense dans des situations difficiles (Richardson et al., 1990). Ce concept est de plus en plus populaire parce qu'il nous permet de comprendre les réalités difficiles telles que la réussite scolaire, éducative et sociale dans les milieux désavantagés (Henserson et Milstein, 1996).

Toutefois, peu de recherches portent sur la motivation et la résilience, et nous nous intéressons ici à la relation entre la motivation et la résilience. Nous mettrons donc ces concepts en rapport pour comprendre tous les angles possibles. Une personne résiliente est une personne qui est au courant de ses motivations, c'est-à-dire des raisons pour lesquelles elle fait telle ou telle action, qui connaît ses forces et ses faiblesses. Selon Lord et O'Brien (2007), la personne résiliente n'a pas besoin qu'on lui rappelle ses motivations, elle a confiance en elle-même, elle possède une grande capacité à se représenter elle-même, elle sait ce qui la motive.

Beaucoup d'autres chercheurs tendent vers une motivation contrôlée, qui fait partie d'une approche de résilience afin d'atteindre des résultats avec des caractéristiques de résilience. Dans ce contexte, l'idée est de pouvoir être confiant, de garder son sens de l'humour, dire que tout va bien, être objectivé, cela permet en effet de s'ajuster vers le flow, c'est-à-dire conserver notre état de concentration, mais également d'activer sa performance (Parr et al., 1998). Les personnes qui ont plus de contrôle sur leurs motivations sont plus résilientes à la perturbation de leur environnement, parce qu'elles intériorisent certaines aptitudes comparativement à d'autres (Block et Turula, (1963). Le processus d'adaptation de l'individu à l'égard de celui de la résilience rejoint d'autres concepts, à savoir l'attachement,

l'intelligence, l'efficacité personnelle, la motivation intrinsèque (Masten, 2001). Zacharyas (2012), à travers un ensemble d'hypothèses a fait le lien entre la résilience et la santé psychologique. Cette relation est exprimée au moyen de motivations et de besoins. Selon lui, les motivations contrôlées, soutenues par le contrôle des récompenses telles que les salaires, pourraient aussi avoir un effet de médiation sur la résilience comportant également une composante d'adaptation externe et chaque façon de réguler les motivations aurait un effet de médiation. Ainsi que le souligne Zacharyas (2012), « tout individu pourrait être résilient, mais c'est bien la capacité d'être (en tant qu'individu, d'exister) qui fera la différence. Cela passe par la mise en sens, non pas la mise en sens de l'évènement aversif, mais plutôt la mise en sens de soi-même par rapport aux évènements » p.248.

En effet, dans l'approche organisationnelle, il s'agit de résilience organisationnelle dans l'environnement de travail : « An ability to bounce back, or to recover from challenges in a manner that leaves the organization more flexible and better able to adapt to future challenges » (Denhardt et denhardt, 2010, pp. 333-349). La promotion du partage au sein de l'organisation permet d'améliorer le processus de résilience collective (Tousignant, 2012). Dans l'ensemble, la résilience joue un rôle important dans la motivation, (Richardson, 2002), mais on tient compte de la santé psychologique de l'individu (Bernshausen et Cunningham, 2001 ; Masten et Wright, 2010 ; Zautra et al., 2010), dans la perspective du bien-être et de l'accomplissement (Huta et Ryan, 2010).

## **1.2 Question de recherche**

De nombreuses études ont été menées en matière de motivation et sont bien documentées. Compte tenu du contexte, il est clair à partir de ces écrits scientifiques que la résilience conduit à de bons résultats. En dépit de la menace qui pèse sur l'adaptation et le développement, c'est-à-dire l'accomplissement des tâches, des compétences correspondant à l'âge atteint (Masten, 2001), reconnaître que certains événements traumatisants sont destinés à encourager le développement de la résilience. Cette capacité qui permet à une personne de conserver et de perfectionner ses compétences, de bien se développer, de continuer à se projeter dans l'avenir en dépit d'évènements déstabilisateurs, de conditions

de vie difficiles et parfois de traumatismes sérieux. En effet, cette étude s'intéresse au processus de résilience et à son impact sur la motivation.

Les questions qui nous interpellent ici et qui ont conduit à ce travail de recherche sont les suivantes : quels sont les facteurs de motivation de l'individu et comment ces facteurs de motivation peuvent-ils être pris en compte ? De telles questions nous permettront de mieux comprendre et analyser les facteurs essentiels qui conduisent à la motivation car il semble clair que selon plusieurs études les facteurs, tels que ; la rémunération, les avantages sociaux, l'amélioration de travail, sont des sources secondaires de motivation ; ils ne sont pas les causes premières qui motivent les individus (Blum et Naylor, 1968).

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

#### **2.1 Positionnement épistémologique**

Le présent travail de recherche s'inscrit dans un paradigme épistémologique constructiviste dans lequel le chercheur a un lien direct avec la question (Albert et Cadieux, 2017). La compréhension des phénomènes étudiés s'appuie donc sur la représentation fidèle de la réalité vécue par le chercheur. En d'autres termes, les connaissances que nous allons acquérir proviennent de la réalité du chercheur, de sa connaissance de la question de recherche. Dans cette méthode, l'auteur se rappellera ses souvenirs d'expériences qui sont stockés dans sa mémoire pour effectuer son analyse.

Selon Maturana et Valera (1994, p.1), « cette circularité, cette connexion entre l'action et l'expérience, cette inséparabilité entre un mode d'être particulier et la façon dont le monde nous apparaît, nous indique que chaque acte de connaissance fait émerger un monde ». L'auteur va parler de sa propre expérience d'une situation vécue, en utilisant la méthode de l'autopraxéographie liée avec une démarche abductive du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique. L'autopraxéographie est une méthode qui se concentre sur l'expérience de la chercheuse concernée. Une telle approche ouvre la porte à la production de connaissances scientifiques grâce à l'exploitation de l'expérience. La chercheuse est en quelque sorte au centre de la dimension compréhensible de son objet d'étude. C'est pourquoi cette approche nous permet de tenir compte de nos expériences dans ce travail.

Cet outil a été créé dans le but de produire des connaissances à partir d'une expérience vécue (Albert et Michaud, 2016). Cette approche correspond à une approche générique axée sur les connaissances et permet à une personne qui s'intéresse à la recherche universitaire de produire un « savoir universitaire » en fonction de leur expérience (professionnelle ou pratique) (Albert, 2017).

La conception de ces connaissances génériques se réalisent en trois étapes : dans la première partie, la chercheuse aura à utiliser le pronom personnel « Je » pour pouvoir décrire ou faire la représentation de la réalité, mais prendra du recul pour rester dans l'impartialité des faits. La chercheuse doit être neutre dans les explications des témoignages et maintenir la régularité des faits qui servira à construire des connaissances. Deuxièmement, l'approche doit respecter les normes d'une étude de cas explicative pragmatique basée sur diverses théories tout en conservant cette neutralité des faits dans sa narration de comparer leurs expériences à celles d'autres études disponibles. En troisième position, la chercheuse se retire du moment où les faits ont eu lieu, ce qui lui permettrait de se focaliser sur les faits laissés aux oubliettes.

Avec le soutien de son environnement, en tant qu'être humain, nous nous construisons continuellement : nous réalisons des expérimentations quotidiennes et ces expériences peuvent être utilisées pour développer les connaissances scientifiques nécessaires à l'émergence d'une nouvelle société. « Une expérience sans théorie n'a plus de sens qu'une théorie sans expérience » (Moniardet, 1981, p.7).

Pour ainsi dire, ce travail sera axé sur mon parcours personnel et professionnel et les moments intenses que j'ai vécus. Ensuite faire une autopraxéographie des expériences afin de m'approprier de mon histoire dans une démarche d'écriture. Cette autobiographie me permettra de raviver ma mémoire de retourner quelques années en arrière, de retrouver des itinéraires parcourus pendant lesquels plusieurs événements ont eu lieu dans ma vie.

Pour traiter les données qui vont être émises par l'autrice, on va utiliser la méthode d'autopraxéographie pour pouvoir analyser amplement ces données qui ont été transmises au travers de mes expériences vécues. Cette méthode s'inscrit dans un processus de faire des allers-retours afin de pouvoir recueillir les données dont on a besoin pour ensuite les interpréter au travers de cette dite méthode.

Cette méthode est considérée comme la plus pertinente dans le cadre notre cheminement de travail. Elle peut être définie comme un moyen permettant la production de connaissances ayant pour acquise l'expérience du chercheur. En utilisant une telle démarche, une nouvelle possibilité s'offre aux chercheurs à pouvoir construire des connaissances scientifiques à partir de ses expériences vécues en milieu de travail ou dans sa vie personnelle (Albert, 2017).

## **2.2 Contexte de la recherche**

Cette étude s'intéresse principalement aux facteurs de motivation des enseignants des écoles publiques à Jacmel. Compte tenu du contexte socioéconomique politique auquel Haïti est confronté, le système éducatif connaît de graves problèmes par exemple, manque de moyens, insécurité, pauvreté, l'absence de formation et de perfectionnement professionnel. Face à toutes ces inquiétudes, beaucoup de ces enseignants sont peu motivés, bien que pour certains, la réussite des élèves demeure un défi. Les enseignants jouent un rôle de premier plan dans le succès des élèves, leur motivation et leur aptitude à surmonter les obstacles sont indispensables à leur efficacité en tant qu'éducateurs. Dans un tel contexte, la motivation entraînerait des répercussions sur leur rendement, ils seraient plus motivés, plus créatifs, plus innovateurs et plus engagés dans leur travail.

Dans ce cadre de recherche, notre objet d'étude est l'exploration des facteurs de motivation et des conséquences de la résilience sur le bien-être des individus.

## **2.3 considérations Éthique**

L'éthique est un élément important dans un travail de recherche, plus précisément si ce travail implique la participation des êtres humains. Tel est le cas dans ce travail de recherche, ou l'être humain est au cœur de ce processus. L'objectif de cette recherche vise à mieux comprendre l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer la motivation d'une personne dans son travail en vue d'un progrès de performance. Du coup, la construction de cette connaissance va être intégralement basée sur l'expérience personnellement vécue dans un milieu de travail.

Je pense notamment utiliser des personnes anonymes en vue de saisir le sens le plus profond des expériences sans pour autant risquer l'identité de chacune des noms cités. En réalisant ce travail de recherche, nous allons produire un document à travers lequel on va proposer un ensemble de techniques pouvant faciliter une meilleure compréhension des besoins de l'individu pouvant contribuer à maximiser sa motivation au sein d'une entreprise.

En effet, cette partie du travail présente tous les moyens mis en place en vue d'assurer les principes d'éthique tout au long du cheminement de la recherche, tout en respectant et en

protégeant les droits de tous les participants tout au long de cette démarche sur la politique des trois Conseils : le respect de l'être humain, le souci du bien-être et la justice » (Fortin et Gagnon, 2016).

Dans cette optique, la confidentialité serait de mise durant tout le processus de notre travail, selon les normes d'éthiques en vigueur à l'UQAR, c'est-à-dire que l'identité des participants et toutes les données sensibles seront préservées par le serveur sécurisé de l'UQAR et que seulement la chercheuse pourrait y accéder. De ce fait, je m'engage à me conformer à tous ces principes d'éthique, tout en respectant les normes éthiques visant à s'appliquer aux projets nécessitant la participation des êtres humains. Je suis consciente de l'ensemble des conditions et des inconvénients liés à ce travail de recherche.

## **2.4 Présentation du cadre présenté**

Dans cette section, il s'agit de la présentation de la ville de Jacmel et des milieux qui l'entourent.

### **2.4.1 Localisation de la ville de Jacmel**

La ville de Jacmel est la capitale du Département du Sud-est. Elle se situe dans une des étroites bandes côtières délimitées par une chaîne de montagnes (zone du Cap Rouge) et la côte de la Mer des Caraïbes. Elle est reliée à la capitale nationale par la Route Nationale 2 (de Port-au-Prince à Léogâne Carrefour Dufort) et la Route Nationale 4 (de Léogâne à Jacmel, dite route de l'amitié), soit un trajet total de 83 km.

Cette route est la seule voie de communication permettant de traverser le pays du nord au sud en évitant la magnifique cordillère située au sud de Port-au-Prince (Morne Redoute), avec des sommets allant jusqu'à 1663 mètres.

La ville se trouve sur la rive gauche de l'embouchure de la rivière de la Cosse ou Grande Rivière de Jacmel, à l'endroit où celle-ci jette dans la baie de Jacmel. La rivière des Orangers traverse la ville de Jacmel avant d'aller se jeter dans la Grande Rivière de Jacmel au niveau de son embouchure sur la baie de Jacmel.



#### **2.4.2 Les aspects démographiques**

Il s'agit ici d'avoir une idée sur le nombre total de la population pour mieux comprendre les rapports entre sa croissance et les enfants fréquentant des écoles publiques.

Au recensement général de l'IHSI sur la population et l'habitat, la commune est peuplée de 170 289 habitants (estimation de 2009), dont 39 643 habitants pour la ville de Jacmel elle-même, appelés Jacméliens. Selon le recensement de 2012, La population de la ville de Jacmel est de 43 906 personnes à la suite d'une mutation massive des gens de 11 sections rurales situés au voisinage de la ville. La raison c'est que toutes les infrastructures économiques, sociales et culturelles s'y trouvent.

#### **2.4.3 Répartition spatiale de la population**

Le département du Sud-est est formé par trois arrondissements, ceux de Bainet, Belle-Anse et Jacmel. L'arrondissement de Jacmel est divisé en quatre communes : La Vallée (82,6 km<sup>2</sup>), Cayes-Jacmel (58,8 km<sup>2</sup>), Marigot (189,8 km<sup>2</sup>) et le vaste commun de Jacmel (493,5 km<sup>2</sup>). Chaque commune est à son tour divisée en sections communales qui sont équivalentes à des districts.

La commune est composée des 11 sections rurales de :

- Bas Cap Rouge (Orangers)
- Cap Rouge
- Fond Melon (Selles)
- Cochon Gras
- La Gosseline
- Marbial
- Montagne La Voûte
- Grande Rivière de Jacmel
- Bas Coq Chante
- Haut Coq Chante
- Le Vanneau

- La Montagne

#### **2.4.4 Culture et loisir**

Jacmel possède une activité carnavalesque notable dans la région caribéenne. Au cours des célébrations de Pâques, un grand défilé de bandes de *rara* sous les rythmes de petro et congo, y est organisé. Les autorités civiles l'organisent afin de promouvoir la culture haïtienne qui est très liée à celle de l'Afrique australe. Jacmel est également connue pour ses manifestations de la fête patronale le premier mai de chaque année.

Durant cette fête, il y a des expositions des foires, les groupes musicaux d'Haïti se retrouvent à Jacmel et dans ses environs pour des concerts qu'on appelle en créole haïtien « bal ». Le 18 mai, les Jacméliens fêtent leur drapeau par de grands défilés de fanfares dans toute la ville accompagnée en grande partie de toutes les écoles de la ville.

Par ailleurs, l'hospitalité des Jacméliens est renommée dans tout pays et le sentiment de sécurité qui y existe la différencie des autres villes haïtiennes. Le comportement des Jacméliens leur vaut une renommée de « dyolè ».

En été, les plages de Jacmel ont une forte activité touristique, d'origine locale ou issue de la diaspora haïtienne. Les rues de Jacmel ont conservé le charme de l'époque coloniale française et espagnole avec ses anciennes maisons. En novembre Jacmel perpétue la traditionnelle « Fête des Morts » (1<sup>er</sup> et 2 novembre). Le dynamisme économique de cette ville se retrouve dans son accroissement démographique, mais une réelle politique d'urbanisme reste encore à mener, au risque de voir les bidonvilles y proliférer comme cela est le cas pour le reste d'Haïti.

Jacmel est la capitale par excellence de l'artisanat de la Caraïbe. Sa production artisanale comprend le papier mâché, le travail de bois, la peinture sur tissu, les bijoux et la broderie style Richelieu. À l'origine de cette ferveur artistique se trouve la créativité de l'artiste Moro Baruk qui a inspiré et formé des centaines d'artisans. Aujourd'hui on constate l'épanouissement des objets d'art en matière plastique.

#### **2.4.5 Sur le plan éducatif**

En ce qui a trait à l'éducation, Jacmel possède 47% d'écoles publiques, 42% d'écoles privées et 11% d'écoles congréganiste ou de mission, au niveau du secondaire on a

enregistré plus (12) écoles soit (3) publiques et (9) privées. En 2014, la commune de Jacmel comptait environ 258 établissements scolaires publics, selon Marc Elder Charles, ancien directeur départemental de l'éducation dans le Sud-est, Il y a notamment trois lycées, dont celui des garçons Petiote, avec un effectif de deux mille trois cents (2,300) élèves, et celui des filles, Marianne, qui comptait deux mille cinq cents (2,500) écolières, d'après Ernst Cadet, directeur du lycée Pinchinat de Jacmel. Les lycées Petiote (garçons) et Marianne (filles) fonctionnent en deux vacations, matin et soir, de la 7e à la philo.

#### **2.4.6 Présentation des institutions**

##### **Lycée Petiote**

Ecole secondaire des garçons, fondée en 1861, sise à la rue avenue Barranquilla # 119. Le lycée Petiote de Jacmel fait partie des patrimoines historiques de la ville. Cette institution a déjà contribué à la formation de plusieurs générations de citoyens dans le sud-est. Considéré comme l'un des plus grands lycées de la région qui accueille plus d'élèves, le lycée Petiote de Jacmel est confronté à de sérieux problèmes empêchant son bon fonctionnement.

##### **Présentation de l'organigramme de l'institution**

1. Un directeur administratif
2. Un censeur
3. Le corps professoral
4. Suppléants
5. Secrétaire
6. Gardien
7. Ménagère

##### **Lycée Marianne**

Le lycée Marianne est une école secondaire pour les filles, fondé en 1957, se positionne au # 42 de la rue normande, de Jacmel Haïti et s'identifie par le code 0910.

##### **Présentation de l'organigramme de l'institution**

1. Un directeur administratif

2. Un censeur
3. Le corps professoral
4. Suppléants
5. Secrétaire
6. Gardien
7. Ménagère

## **CHAPITRE 3**

### **RESULTAT ET DISCUSSION**

#### **3.1 Témoignages**

L'analyse de ce travail repose sur des données empiriques exhaustives qui sont similaires à nos travaux de recherche. Cette méthode va nous permettre de comparer les résultats obtenus de notre récit d'expérience avec les études listées les concepts de motivation, de résilience. Fortin et Gagnon (2016) suggèrent plusieurs étapes pour interpréter les résultats. Il s'agit de réévaluer l'enjeu, le problème de la recherche en fonction des résultats obtenus, déterminer si les objectifs ont été atteints et démontrer la relation entre les résultats et le cadre théorique.

##### **3.1.1 Une histoire qui contribue à ma motivation**

###### ***Témoignage 1***

*Depuis mon plus jeune âge, j'étais à la fois inhibé dans mon enfance, mais aussi je commençais à comprendre ce qu'est la vie. De tous les enfants issus de ma famille, j'étais avant tout un enfant différent des autres enfants. Tout d'abord, je suis née dans une famille de trois filles dont je suis la plus jeune, à la différence de mes sœurs, Je n'ai pas été éduquée auprès de mon père, même s'il vivait dans la même communauté que moi, il me voit tous les jours, devant ses yeux, une petite fille, innocente, pleine de tristesse, cherchant à deviner son visage.*

*Cependant, ce que l'homme ne savait pas, c'est que cette petite fille s'était donné un but : devenir un modèle, une référence à travers ses actions, pour tous les autres enfants qui sont nés sans père, non pas parce qu'il est mort, mais par sa couardise à prendre ses responsabilités. Le contexte dans lequel je suis né n'était pas évident pour moi comme un enfant, j'ai dû apprendre à voler sur mes propres ailes, à chercher à comprendre la vie.*

*Je me souviens qu'à une époque, j'avais sept (7) ans, il y avait une petite fête dans ma communauté. Tous les enfants éprouvaient du plaisir, ils étaient pour la plupart avec au moins un de ces parents, et j'étais avec ma mère. Nous étions accompagnés par une amie de la famille, son nom était Karine, ma mère me laissait avec Karine. À quelques mètres de nous, nous avons vu un homme qui ne pouvait pas cesser de nous regarder.*

*Avec un sourire et une voix grave, Karine me dit : « Heyy, vois-tu le monsieur là, qui nous regarde ? Tu le connais ? » En hochant la tête, je lui dis que je ne le connaissais pas, et elle m'a dit : « tu sais, ce monsieur-là, c'est ton père », Mon cœur battait à ce moment-là, j'ai enfin pu faire connaissance avec le visage de mon père. Et en plus, quelqu'un de très célèbre, un directeur d'école. Tout au long de la soirée, je me demandais si je pouvais aller lui parler. Mon cerveau me disait en ce moment, vas-y... va lui dire que tu veux le rencontrer. Et d'un autre côté, je pensais que ce n'était pas une bonne idée, je me suis dit, ne pars pas, il ne te connaît même pas, S'il voulait que tu fasses partie de sa vie, il ne t'aurait jamais abandonné depuis avant ta naissance.*

*Mais par nature, je suis toujours curieuse, alors, finalement, je me suis approchée de lui, avec une grande gentillesse, pour faire une bonne impression avant tout, en disant « bonsoir Monsieur, comment allez-vous ? Je suis Glousenette, mais mes amis m'appellent Glouse, je suis la fille de Susanne, plus exactement la plus jeune, j'ai toujours eu envie de vous connaître, euh... Ça fait un moment que j'ai entendu parler de vous dans ma famille, mais je ne vous ai jamais vu [...] Il m'a répondu, avec une drôle de tournure, « nous aurons du temps » à partir de ce jour, cette phrase, « on aura le temps » est gravé dans ma mémoire, ayant tant d'ignorance en face de sa propre fille et je me suis dit: vas-y, Tu as plein de défis à relever, tu dois faire de ton mieux pour qu'il te voie briller, dans tout ce que tu entreprends, afin qu'il soit regretté de t'avoir renié comme sa fille. Donc, fixer des objectifs pour toi-même, et un jour il va vouloir te parler et à ce moment-là tu vas dire, "Nous aurons le temps."*

*C'est dans ce contexte, dès lors, que j'ai commencé à grandir, à avoir de nouvelles conceptions de la vie, Entre temps, je fais mes études classiques avec beaucoup de difficulté mais plein d'enthousiasme. À ce moment-là, j'ai réalisé que j'avais besoin de montrer ce que je vauX en tant que personne. Je me suis donc engagée auprès de plusieurs groupes sociaux qui œuvraient dans le domaine des droits humains. J'ai souvent dirigé presque tous*

*les groupes auxquels j'appartenais, et c'était une fierté pour moi de représenter ma communauté, les enfants de ma ville. J'ai participé à différentes formations sur les droits de l'enfance.*

### ***Témoignage 2***

*Une fois que j'étais dans une formation c'était autour des années 2005 à 2006, cette formation a eu lieu pendant une longue période et a ensuite terminé dans un forum international. Elle s'est concentrée sur le terme violence envers les enfants pendant toute la durée des sessions, J'ai été tellement motivée et efficace dans la formation qu'avec un vote unanime des formateurs j'ai été élue présidente du forum.*

*Ce jour-là a été l'un des plus beaux jours de ma vie, parce qu'à cette époque, en tant que président du forum, nous avons eu beaucoup de privilège, j'allais tenir une émission à la télévision nationale du pays sur le thème du forum. Puis j'ai rencontré le Président de la République au Palais National, tellement d'émotion, et de fierté, dans mes accomplissements. Il y a même des amis qui ont raconté à ma famille que Monsieur m'avait vu à la télévision., Il a dit haut et fort que « cette fille était ma fille ».*

*Toutes ces expériences ont contribué à augmenter ma détermination à travailler encore davantage, et ceci pour renforcer le lien avec les enfants. Tous les parents voulaient que leurs enfants me ressemblent, ils voulaient que je sois leur modèle. J'étais si déterminé à effectuer mon travail qu'en dépit de vivre à des kilomètres de ma communauté, ma motivation est demeurée intacte. Je devais aller en ville au lycée, et chaque week-end, j'allais à la campagne pour venir en aide aux enfants qui n'ont pas la possibilité de faire leur devoir.*

*Je sentais que c'était une obligation d'aider ces enfants, je me sentais préoccupé de leur bien-être. En tant qu'enfant, je n'avais pas beaucoup d'expérience dans l'écriture de projets, mais cela ne m'a pas empêché de développer de petits projets et de les présenter à certains organismes, pour combler certains besoins de ces enfants. J'ai été poussé par un grand désir et patience dans ma détermination, j'ai compris que pour réussir il faut travailler.*

### **3.1.2 Phase de transition**

#### ***Témoignage 3***

*Après mes études classiques, vers la fin de 2009, j'ai dû quitter la province pour aller m'installer dans la capitale en vue d'intégrer l'université. J'étais avec ma tante Carline, ce n'était pas une décision facile à prendre parce que j'ai dû démissionner de mon groupe et je m'inquiétais un peu pour l'avenir du groupe, je savais que certains étaient disposés à prendre le relais, Mais cette inquiétude ne m'a pas empêché de penser que si le groupe pouvait survivre à mon départ. Mais je n'aurais pas dû m'inquiéter parce qu'à ce jour le groupe existe toujours, et il continue à travailler pour le bien-être de ces enfants. Arrivé à la capitale, sans même avoir eu le temps de se préparer, le pays a dû faire face à une grande catastrophe, un séisme.*

*Ce jour-là, j'ai presque perdu ma lucidité parce que je ne m'étais pas préparé à ce genre de situation. Je m'inquiétais au sujet de ma famille, des enfants de ma communauté, de mes amis. La communication était mauvaise en ce moment, on voyait des corps partout. Je me souviens encore de ce moment, j'étais assis dans le salon à regarder un spectacle de téléromans et d'une seconde à l'autre on a senti la maison bouger, et quand on a voulu sortir, une autre maison nous est tombée dessus juste à l'extérieur. Heureusement qu'il y avait des gens bien, ils m'ont aidé moi et ma tante Carline. Je voulais à tout prix contacter ma petite sœur, ma mère, qui se trouvait dans la ville où je faisais mes études classiques. C'était un moment d'anxiété, de peur, de peur, on ne savait pas quand il s'arrêterait. Presque toute la population de la région avait trouvé refuge sur une terre abandonnée qui n'avait pas de maison à proximité, sans changer de vêtements, sans draps à recouvrir, sans couettes, nous sommes couchés par terre, essayant de dormir. J'ai entendu des enfants pleurer, et à l'époque, je me disais qu'il fallait faire quelques choses pour aider ces enfants. J'ai demandé à quelques adultes de m'aider à allumer un feu, et tout le monde s'est approché autour, Je me suis mis à chanter, des chansons d'animation, des chansons d'adoration, et ainsi de suite.*

*C'était un moment mémorable, mais après deux jours, je n'avais plus le goût de rester dans la capitale, J'ai dû faire mes valises et j'ai quitté la capitale pour rentrer dans ma ville, pour rencontrer ma famille, mes amis. Arrivée à la ville je suis allée à la campagne, celle-*



*ci a été la moins touchée par le tremblement de terre, il n'y a eu aucune perte de vie par rapport à la ville, seulement quelques maisons ont craqué. Puis je suis retourné en ville, je le savais en tant qu'enfant et adolescent qui a reçu beaucoup de formation avec Plan International Haïti, Ils vont avoir besoin de moi, alors je me suis porté volontaire.*

*Au départ, nous avons fait le recensement pour avoir une idée du nombre de victimes, puis j'ai été embauché en tant que travailleur social pour ma communauté. C'était ma première expérience à titre d'employé de cette organisation, je me suis rendu compte que je devais donner le meilleur de moi-même. J'ai particulièrement aimé leur style de gestion, à titre d'employé, nous avons eu l'occasion d'apporter de nouvelles idées. Les personnes en charge étaient ouvertes à tous les points de vue, nous étions pour la plupart une équipe de travail. Étant donné que nous étions les pionniers de cette organisation, nous sommes devenus plus engagés dans notre travail.*

*C'était une façon pour tous les jeunes qui ont bénéficié des formations d'améliorer leurs compétences grâce à cette première expérience.*

*Cette catastrophe avait empiré la situation, il y avait déjà beaucoup d'enfants vulnérables et le séisme a empiré la situation. Beaucoup d'enfants traumatisés sont venus de partout au pays, principalement de Port-au-Prince, des enfants domestiqués, séparés de leurs parents, des enfants victimes de plusieurs formes de violence (sexuelle, physique, psychologique, etc.).*

*Des enfants qui étaient amputés, des enfants qui avaient besoin d'une attention particulière. En ma qualité de chef d'équipe dans mon espace de travail, appelé « espace ami des enfants », j'avais cinq (5) autres accompagnateurs sociaux sous ma responsabilité, je devais m'assurer qu'ils font bien leur travail, qu'ils sont motivés dans ce qu'ils font, que les enfants sont en sécurité avec eux. Parce que, bien sûr, eux aussi, comme n'importe qui d'autre, ont vécu l'enfer pendant le séisme. Ils avaient besoin d'inspiration et de motivation pour prendre confiance en leurs compétences malgré ce que nous venions de vivre.*

*J'ai vécu une expérience enrichissante, remplie de connaissances, et j'ai appris à développer mon leadership. En travaillant, j'ai également obtenu mon baccalauréat en gestion de l'organisation à l'Université Notre-Dame d'Haïti (UNDH). Ce travail était la suite de ma vie, en comptant tout ce qui m'était arrivé. C'était une occasion de me reprendre et, du coup, de contribuer à la récupération psychosociale de plusieurs de ces*

*enfants. Mais aussi d'augmenté leur capacité de résilience en situation d'urgence. Ce qui me rendait de motiver aussi, c'est le fait de constaté le progrès de certains enfants, traumatisé par le séisme, l'épanouissement de ces enfants.*

*Cependant, parfois la situation n'était pas aussi évidente, nous avons été confrontés à une situation stressante et embarrassante avec certaines familles. De nombreux enfants de plus de sept (7) ans ne connaissaient jamais le chemin de l'école, Il a fallu improviser en donnant à ces enfants un minimum, une base avant d'intégrer l'environnement scolaire. C'était déjà mars, c'était presque la fin de l'année scolaire, aucune école n'aurait accepté ces enfants en plus de leur première fois.*

*Je me rappelle une fois, une fille de dix (10) ans, qui voulait poursuivre ses études, mais son père lui a refusé ce droit. Nous avons dû rencontrer ses parents à plusieurs reprises, mais sa mère, qui n'était pas contre la poursuite des études de sa fille, n'avait pas son mot à dire, c'était au père de décider, lui seul pouvait décider de l'avenir de ses enfants, lui seul peut décider quand continuer et quand arrêter, c'était inimaginable et si triste de voir cette jeune fille pleurer de larmes car elle voulait profiter pleinement de son droit d'aller à l'école, et son père lui a refusé ses droits.*

*Donc, à ce moment-là, c'était un défi pour moi de trouver des stratégies qui pouvaient aider à mettre en place des solutions sans mettre en danger la vie, la relation que la fille avait avec son père. Son nom était Isabella, l'histoire est que le père d'Isabella ne voulait plus payer pour ses études, pour lui lorsqu'on est rendu en classe de troisième 3<sup>e</sup> A.F, on est capable d'écrire nos noms, on n'a plus besoin de continuer l'école, ce sont ses croyances, il était un grand marchand de la communauté et il avait les moyens de payer l'éducation de ses enfants, Cela aurait été une insulte pour lui de voir ces enfants payer leurs études par quelqu'un d'autre.*

*Donc, comme il forçait sa fille à travailler et à gagner de l'argent, nous avons dû conclure un accord avec Isabella, Grâce à ses économies durement acquises, elle va financer ses études seule. Alors, en ce sens, son père ne pouvait plus l'obliger à ne pas aller à l'école, parce que c'est avec son argent qu'elle paie ses frais de scolarité, donc Isabella a donc fini ses études classiques et elle est maintenant à la première année de son baccalauréat en sciences d'éducation à l'Université Publique du Sud-est à Jacmel (UPSEJ).*

*Ainsi, ce travail m'a donné l'occasion non seulement d'acquérir de nouvelles compétences, de vivre de nouvelles expériences, mais aussi d'accroître mon potentiel, mettre mon expérience au service de ma communauté. Après la situation avec Isabella j'ai compris qu'il fallait utiliser les institutions de la zone pour diffuser des messages destinés à promouvoir les droits des enfants, éduquer le public, les parents et les dirigeants, quel que soit le domaine dans lequel ils interviennent, sur la précarité des enfants.*

*Par conséquent, j'ai dû élaborer une nouvelle stratégie pour faire passer le message en utilisant la radio tout en animant des émissions sur les droits des enfants, nous avons fait des prises de conscience dans les institutions religieuses après la messe, nous avons fait du porte-à-porte, dans les organisations. De plus, j'ai eu l'occasion de travailler avec ces enfants en leur faisant connaître leurs droits et en les aidant à s'épanouir, mais j'ai également contribué par la production de programmes radiophoniques et la sensibilisation des écoles à la promotion de leurs droits.*

*J'ai aidé ces enfants à se remettre de leur stress post-traumatique, se récupérer du choc provoqué par le tremblement de terre en leur permettant d'exprimer leur traumatisme à travers des dessins, des jeux, des textes et transformés en théâtre. Il est vrai que j'ai été militante et éducatrice en droits humains, J'ai une grande expérience du travail social, ce qui m'a permis d'acquérir certaines compétences nécessaires pour développer mes compétences sociales et répondre aux demandes de la société. Et grâce à ces expériences, j'ai eu l'occasion de représenter mon pays Haïti à une conférence au Canada en 2013 qui a eu lieu principalement à Ottawa, Toronto. Cette conférence s'est déroulée à partir de la situation des jeunes filles dans les situations d'urgence (Parce que je suis une fille), J'étais l'un des intervenants.*

#### **Témoignage 4**

*En Haïti, par expérience, dans les situations d'urgence, ce sont surtout les femmes et les filles qui en sont victimes. Elles sont les plus souvent touchés par la catastrophe parce qu'elles doivent assumer la responsabilité de leur famille. Elles sont souvent victimes de viol, leur dignité, leur vie est mise en danger. Grâce au travail accompli au Plan Haïti, j'ai obtenu un poste au Centre d'Éducation Populaire (CEP) en tant que travailleur social de rue. Mon travail était d'apporter un soutien aux enfants des rues de Jacmel au niveau*

scolaire, médical, collectif. J'aimais beaucoup cet espace de travail, c'était très accueillant et j'avais une bonne relation avec mes collègues de travail.

En tant qu'employé, nous avons toujours senti que nous prenions part à la prise de décisions. Le manager était très ouvert aux nouvelles idées, ce qui nous a facilité la tâche d'être plus créatifs, surtout lorsqu'il s'agit de trouver des solutions pour les enfants. J'ai réussi à me familiariser avec ces enfants, à connaître leurs besoins, à développer leurs talents et à créer un esprit d'équipe entre eux. Au cours de ce projet, j'ai pu aider l'établissement à améliorer la situation des enfants de la rue à Jacmel, tout en cernant les problèmes auxquels ils étaient confrontés.

Parallèlement, j'ai obtenu mon baccalauréat en gestion organisationnelle, mais je dois admettre que j'ai toujours eu un faible pour l'enseignement. Une des raisons pour lesquelles j'ai posé ma candidature en tant qu'enseignante dans une école primaire publique de ma province. Puisque je venais de terminer mon contrat avec le Centre d'Education Populaire (CEP). Avec les expériences que j'ai acquises dans des organisations en tant qu'accompagnateur social, précisément dans les activités à l'aide du devoir, et l'activité scolaire pour les enfants qui ne sont jamais allés à l'école j'ai ressenti ce sentiment. Le sentiment d'être entouré des enfants, le bien-être que cela procure. Par-dessus tout, pour moi, ce n'était pas juste une question d'enseigner aux enfants, mais de partager ce que j'ai appris dans la vie. J'ai trouvé la meilleure occasion de partager ces expériences, d'apporter ma contribution à la vie de ces jeunes, à la nouvelle génération de mon pays. J'ai trouvé que j'avais une bonne relation avec d'autres enfants qui pouvait être bénéfique pour d'autres enfants, je pouvais continuer à transmettre mes connaissances, mes compétences.

D'un point de vue financier, ce travail ne pouvait pas satisfaire mes besoins, mais le désir était plus fort que moi. En dépit du fait que je n'avais pas encore reçu ma lettre de nomination de la part du ministère. J'ai demandé aux responsables de m'autoriser à travailler pour combler ce vide, ce manque, ce désir d'être avec les enfants. Après avoir reçu ma lettre de nomination, j'ai passé deux ans à travailler comme enseignant dans la troisième A.F. sans recevoir un mois de rémunération.

Durant ces deux premières années, nous étions deux enseignants en classe, ma collègue était plus âgée que moi, puisqu'elle exerçait ce métier depuis de nombreuses années. J'ai

*tiré parti de ces expériences pour être en mesure de performer aussi bien que je pouvais. Il était heureux de son côté d'être en mesure de m'aider dans mes tâches aussi. On avait de bonnes relations de travail. Les enseignants doivent être dans la classe à attendre les enfants quand ils arrivent. Les enfants restent debout pour dire bonjour aux professeurs, ensuite passer à la routine quotidienne, le premier cours est français. Tous les élèves doivent sortir leurs livres, cependant, sur une quarantaine d'enfants, il n'y en a que dix environ qui possèdent presque tous les livres. La plus ancienne enseignante dispense le cours de Français, son nom est Josiane. Elle se met en colère, répète les phrases, ça fait plus d'une semaine qu'on a la même leçon.*

*Pour elle, les enfants dans les écoles publiques sont les moins intelligents, il est assez normal de voir ce phénomène. Toutefois, la plupart de ces enfants proviennent de familles vulnérables qui ont peu de moyens de subvenir à leurs besoins. Pour se rendre à l'école, ils ont parcouru des kilomètres à pied, sans être sûrs de pouvoir se nourrir chez eux. Leurs parents n'ont pas les ressources nécessaires pour leur fournir toutes les fournitures scolaires. Et après l'école, nous pouvons être certains que lorsqu'ils arriveront chez eux, ils n'auront aucun soutien pour les aider à faire leurs devoirs. Compte tenu de la situation économique sociopolitique du pays, nous ne pouvons pas exiger autant des parents. Ainsi, en tant que professeur, tous nos efforts sont sur nos épaules.*

*Certaines personnes choisissent d'enseigner parce que c'est leur vocation, ils l'ont dans leur peau, c'est quelque chose qu'ils ont toujours apprécié comme le cas de Mira. Elle enseigne depuis plus de dix ans, bien qu'elle soit âgée, elle prend son travail à cœur. Pour elle, c'est le succès des élèves qui compte, elle est toujours la première arrivée au travail. Elle est toujours la première à remettre les évaluations.*

*Elle est très passionnée et demande toujours de nouvelles idées à communiquer à ces élèves. Malgré le piètre salaire offert au personnel enseignant, on a l'impression que cela lui importe peu. Avec Mira, j'avais l'impression que nous étions sur la même longueur d'onde, que nous nous entendions, malgré nos différences d'âge. Nous nous complétions mutuellement lorsque nous parlions du bien-être de ces enfants.*

*Etant donné que j'avais une grande expérience sociale, je voulais que tous les enfants de l'école participent à la vie communautaire de la région principalement de l'école. Afin qu'ils pensent à agir pour le développement de leur communauté. Je voulais qu'ils se*

*sentent partie prenante aux problèmes de leur communauté. Ils ont donc fait beaucoup d'action avec l'appui de quelques leaders communautaires dans le cadre d'une activité de reboisement, alors j'ai proposé des activités parascolaires, des concours d'orthographe. Ce n'était pas une impression mais le directeur était fier de mon travail, il voulait comprendre mes sources de motivation afin de créer un précédent pour les autres professeurs. Le directeur était un peu autoritaire avec les enseignants, mais il accordait une grande importance au travail bien fait, les employés qui participaient aux activités de l'école et qui prenaient leur emploi à cœur. Il disait souvent : si c'était à moi de décider, j'augmenterais le salaire de plusieurs d'entre vous.*

*Pour moi, ce n'était pas une tâche simple, comme se réveiller tous les jours pour faire quelque chose de routine. Mais à la place, je me suis fixé des objectifs pour chaque jour de travail, je voulais que tout le personnel de l'école soit impliqué dans l'apprentissage des enfants. Je voulais aller au-delà de l'apprentissage à l'école, influencer sur le comportement de ces enfants. Avant tout, je voulais apporter quelque chose de nouveau dans mon milieu de travail.*

*Les conditions salariales sont démotivantes, les enseignants ont un maigre salaire, on ne peut pas souhaiter un enseignant motivé par son salaire. Non seulement l'ancienneté n'a aucune importance, mais avant d'obtenir un mois de salaire, c'est tout un processus qui échoue. Pour les directeurs, la réussite des élèves constitue la priorité. Si c'est une question d'enseignants, cela devient une affaire du ministère de l'Éducation nationale. Compte tenu de la situation socio-économique du pays, le Ministère a d'autres soucis que le bien-être des enseignants.*

*La nature même de l'enseignement est à la fois stimulante et stressante. Toutefois, être enseignant dans les écoles publiques en Haïti, n'est pas facile, les conditions ne sont pas réunies, ils n'ont pas accès aux services sociaux. Il faut énormément de courage et de patience pour pratiquer cette profession. Pour que ces enfants réussissent à l'école, ils doivent avoir un environnement motivant, et il doit y avoir une certaine satisfaction des besoins fondamentaux des acteurs.*

## 3.2 Discussion

Premièrement, il m'a fallu un certain temps pour comprendre et interpréter mes témoignages. Ces témoignages n'ont pas été vécus dans le même contexte, bien que ce soit l'histoire de toute une vie. Alors, j'ai dû essayer de disséquer chacun de ces témoignages afin de tirer le maximum d'information de plusieurs lignes d'interprétation. Afin d'organiser mes données de sorte que je puisse exploiter les connaissances qui peuvent être partagées à partir de ces expériences. Comme l'a dit l'auteur, l'œuvre interprétative met l'auteur sur un terrain de jeu libre. Le témoignage de son intelligence, ou l'auteur est exempt de toute subjectivité, ce qui facilitera une meilleure compréhension, (vandendorpe,1992). L'expérience est donc devenue un outil indispensable pour acquérir des connaissances. De ce point de vue, l'interprétation du récit fera en sorte qu'il nous sera plus facile de comprendre les faits. Dans ce contexte, il convient généralement d'examiner les divers témoignages pour déterminer les facteurs de résilience qui ont contribué à la motivation.

### 3.2.1 Milieu scolaire Haïtien

*« . De nombreux enfants de plus de sept (7) ans ne connaissaient jamais le chemin de l'école, Il a fallu improviser en donnant à ces enfants un minimum, une base avant d'intégrer l'environnement scolaire. C'était déjà mars, c'était presque la fin de l'année scolaire, aucune école n'aurait accepté ces enfants en plus de leur première fois » (Témoignage 3).*

Dans toutes les sociétés, l'éducation demeure un facteur essentiel pour le développement socio-économique d'un pays, où nous pouvons former des enfants qui peuvent devenir les citoyens humains de demain dont nous avons besoin pour la formation des nouvelles générations. Toutefois, en Haïti, l'éducation est reconnue comme un droit de base pour tous les enfants, reconnu par la Convention internationale relative aux droits de l'enfant demeure un luxe un lieu non accessible aux enfants de milieux défavorisés (Bourdieu, Pierre et Passeron, Jean-Claude 1970).

*« Les conditions salariales sont démotivantes, les enseignants ont un maigre salaire, on ne peut pas souhaiter un enseignant motivé par son salaire. Non seulement l'ancienneté n'a*

*aucune importance, mais avant d'obtenir un mois de salaire, c'est tout un processus qui échoue » (Témoignage 4).*

D'après les témoignages de G, les enseignants sont très affectés par cette situation qui ne cesse de devenir très préoccupante, en vue de satisfaire aux exigences de la formation de la nouvelle génération.

*« Après avoir reçu ma lettre de nomination, j'ai passé deux ans à travailler comme enseignant dans la troisième A.F. sans recevoir un mois de rémunération » (Témoignage 4).*

Le système scolaire est soumis à diverses répercussions qui sont préjudiciables à son bon fonctionnement aux niveaux politique, économique et social, la situation demeure très critique, (GTEF, 2011 ; Herrera, et al., 2014 ; Paul, 2011 ; Paul, 2004 ; Schuftan, et al., 2007 ; Thompson, 2006).

Le système scolaire devrait être considéré comme un endroit sûr pour les enfants, qui peut être utilisé pour améliorer la résilience des enfants tout au long de leur scolarité, (Bouteyre, 2008 ; Christenson et Sheridan, 2001 ; Deslandes, 2005 ; Epstein, 2001). Cependant, c'est l'inverse qui se produit à Haïti, la situation est de plus en plus susceptible aux catastrophes et les doigts sont croisés pour l'amélioration (Castor, 2006 ; Shamsie, 2006).

D'un point de vue démographique, les 2/3 de la population se retrouvent dans des situations inhumaines (Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique - (IHSI, 2003).

*« Toutefois, la plupart de ces enfants proviennent de familles vulnérables qui ont peu de moyens de subvenir à leurs besoins. Pour se rendre à l'école, ils ont parcouru des kilomètres à pied, sans être sûrs de pouvoir se nourrir chez eux. Leurs parents n'ont pas les ressources nécessaires pour leur fournir toutes les fournitures scolaires. Et après l'école, nous pouvons être certains que lorsqu'ils arriveront chez eux, ils n'auront aucun soutien pour les aider à faire leurs devoirs. Compte tenu de la situation économique sociopolitique du pays, nous ne pouvons pas exiger autant des parents. Ainsi, en tant que professeur, tous nos efforts sont sur nos épaules » (Témoignage 4).*

La plupart des familles rurales sont monoparentales (Vieux, 2007), et elles n'ont pas les moyens de faire face aux besoins de leurs enfants. Quant aux directeurs, leur travail consiste surtout à travailler de concert avec tous les acteurs qui participent à l'éducation des enfants dans le cadre d'un processus visant à améliorer le service offert par



l'établissement (Chapman et Fullan, 2007). Donc, on comprend bien que les enseignants ne font pas partir des priorités des chefs d'établissement.

### 3.2.2 Sources de motivation

Plusieurs réalités excellent dans les témoignages de G, en prenant en compte de son historicité d'enfance, sa relation avec son père, ses antécédents professionnels. Son implication dans la vie communautaire, depuis les premiers témoignages, elle a connu beaucoup de changements, elle a été confrontée à beaucoup de difficultés dans sa vie personnelle. À la lumière de ces expériences, on peut voir que l'influence de ses compétences a grandement contribué à sa motivation. À cela s'ajoute son autodétermination intérieure par un besoin d'autonomie, un besoin de compétence et un besoin de lien social (Déci et Ryan, 2000). Ainsi en témoigne G :

*« À ce moment-là, j'ai réalisé que j'avais besoin de montrer ce que je vaudrais en tant que personne. Je me suis donc engagée auprès de plusieurs groupes sociaux qui œuvraient dans le domaine des droits humains. J'ai souvent dirigé presque tous les groupes auxquels j'appartenais, et c'était une fierté pour moi de représenter ma communauté, les enfants de ma ville. J'ai participé à différentes formations sur les droits de l'enfance » (Témoignage 1).*

En tant qu'individus, nous devons faire face à de nouveaux défis qui entraînent inévitablement des difficultés, comme se construire soi-même, se faire une place dans la société, survivre, il faut être capable de compter sur soi, d'être cohérent, de donner un sens à sa vie (Frank, 1988). Voici ce qu'elle a dit dans son témoignage :

*« Ce travail était la suite de ma vie, en comptant tout ce qui m'était arrivé. C'était une occasion de me reprendre et, du coup, de contribuer à la récupération psychosociale de plusieurs de ces enfants. Mais aussi d'augmenter leur capacité de résilience en situation d'urgence. Ce qui me rendait de motiver aussi, c'est le fait de constater le progrès de certains enfants, traumatisés par le séisme, l'épanouissement de ces enfants » (Témoignage 3).*

Toutefois, G motivé dans ses objectifs a su développer ses capacités à se défendre, ses aptitudes à relever différents défis. En fait, la motivation d'une personne vient nécessairement de certains facteurs intérieurs (cognitifs) qu'externes (environnementaux)

qui invitent la personne à s'engager dans un comportement donné déclenché par une force motivationnelle.

De cette façon, dans un contexte où l'individu interagit avec son environnement de manière efficace, cela aura de grands impacts sur la satisfaction de l'individu (Nuttin, 1996). L'accueil, l'atmosphère de l'environnement de travail, les gens qui inspirent la motivation comme G sont effectivement des sources de motivation. D'autres logiques définissent ce qui pousse l'individu à agir, comme Maslow l'a démontré, certains besoins successifs conduisent l'individu à se concentrer sur les besoins prioritaires pour les satisfaire.

Cependant, le comportement de G, nous fait comprendre le contraire des théories de la pyramide de Maslow. La motivation d'une personne ne se limite pas à un ordre de priorité à respecter. Il est clair que toutes les motivations commencent par une nécessité successive de satisfaire. Le comportement de G est centré sur une compréhension cognitive de la motivation de l'auto-transformation à partir d'une variété d'expériences vécues (Maugeri, 2004). Lorsque l'auteure dit :

*« Après la situation avec Isabella j'ai compris qu'il fallait utiliser les institutions de la zone pour diffuser des messages destinés à promouvoir les droits des enfants, éduquer le public, les parents et les dirigeants, quel que soit le domaine dans lequel ils interviennent, sur la précarité des enfants » (Témoignage 3).*

*« Le sentiment d'être entouré des enfants, le bien-être que cela procure. Par-dessus tout, pour moi, ce n'était pas juste une question d'enseigner aux enfants, mais de partager ce que j'ai appris dans la vie. J'ai trouvé la meilleure occasion de partager ces expériences, d'apporter ma contribution à la vie de ces jeunes, à la nouvelle génération de mon pays » (Témoignage 4).*

À cet égard, nous pouvons conclure que nos comportements, attitudes, habitudes et routines sont une source de motivation. C'est bien sûr la cohérence de l'influence de ces lignes de principe qui est à l'origine de cette motivation. Comme on peut le supposer, G réagit également au style de gestion de son institution, le comportement du dirigeant est d'une importance primordiale pour le rendement du personnel (Lewin, 1930). Dans son témoignage, le directeur de l'établissement a fait de son travail un exemple pour les autres enseignants. Ces faits expérimentaux montrent l'importance du style managérial et comment cela peut conduire ou façonner un individu pour adopter certains comportements.

Par conséquent, le fait qu'un gestionnaire accorde de la valeur au travail de l'employé a une incidence sur son comportement, son estime de soi et sa motivation. L'auteure souligne : *« En tant qu'employé, nous avons toujours senti que nous prenions part à la prise de décisions. Le manager était très ouvert aux nouvelles idées, ce qui nous a facilité la tâche d'être plus créatifs, surtout lorsqu'il s'agit de trouver des solutions pour les enfants » (Témoignage 4).*

G dans sa carrière est motivé par son ambition, la volonté à tout prix d'obtenir quelque chose ou de réaliser son objectif. Nous pouvons donc noter que le succès est quelque chose qui a une valeur a priori élevée pour G. Donc, on peut supposer que toutes ces manifestations de réussite dans la vie lui est essentielle. Compte tenu du côté positif de l'ambition, nous comprenons que G craint avant tout de ne pas réussir. Elle a su tirer profit de la force qui lui a permis de se dépasser dans ses objectifs. Cette volonté de faire des efforts pour réussir, avec la manifestation d'un ensemble d'énergies pour atteindre des objectifs, constitue sa motivation (Roussel, 1996). Dans les témoignages de G nous pouvons également noter que trouver du plaisir dans une activité est une source de motivation.

*« Donc, à ce moment-là, c'était un défi pour moi de trouver des stratégies qui pouvaient aider à mettre en place des solutions sans mettre en danger la vie, la relation que la fille avait avec son père » (Témoignage 3).*

Le témoignage de G nous aide à comprendre que la motivation des employés constitue l'un des facteurs à prendre en compte au sein de l'organisation. Tout un système de gestion et de stratégie est nécessaire pour maintenir la motivation des employés afin qu'ils puissent travailler au mieux de leurs capacités. D'autres facteurs sont aussi à considérer, tels que : l'implication des employés, le climat de l'organisation. Tout cela peut influencer sur le comportement de ces individus au sein de l'organisation, et ces facteurs peuvent également influencer sur le rendement de l'organisation.

Tout ceci pour montrer que le personnel de travail sont des êtres essentiels pour la survie d'une organisation. En d'autres termes, sans les êtres humains, l'organisation ne peut en aucune façon accomplir sa mission première. Les institutions auxquelles G a travaillé montrent qu'une bonne performance du personnel relève de la fonction des ressources humaines. Selon Taylor, les structures d'une entité se concentrent sur les besoins et les

motivations des acteurs qui contribuent au développement de l'entité dans le but d'augmenter leur performance. Dans ce contexte, parmi les acteurs qui jouent un rôle important dans la performance de l'entreprise, nous maintenons le personnel.

Les employés sont l'un des acteurs d'une organisation et sont considérés comme des collaborateurs, c'est en grande partie grâce à eux que l'entreprise assure sa durabilité et parvient à croître (Dion et Fortier 2011). Un certain nombre d'études nous ont permis de mieux comprendre le comportement humain. Plusieurs chercheurs, dont Griffin, Parker et d'autres, proposent différentes façons d'accroître la performance des employés.

Le rendement des employés est fondé avant tout sur les types de décisions prises par les gestionnaires. C'est pourquoi, avant de prendre certaines décisions, les gestionnaires doivent comprendre le comportement des employés. Comme certains employés qui sont motivés par leur conviction, le développement d'une certaine croyance peut en effet orienter un individu vers un objectif de performance (Fenouillet, 2003). Comme on peut le constater dans le témoignage de G, le directeur a créé une certaine concurrence entre les employés à l'égard des exploits de G. Cela a pu créer une occasion de motivation pour d'autres employés, mais cela peut entraîner une diminution de la motivation intrinsèque (Déci et al, 1981).

### **3.2.3 Construction de son Identité**

« Fatale à certaines, jamais sans conséquences, l'absence du père, qu'elle soit constante ou intermittente, institue une faille dans l'être » (Grenier, 2006, p. 2). Cette faille qui motive G à vouloir sortir de l'anonymat, chacun a une identité personnelle qui est liée à son origine. Dans cette histoire, nous avons compris que G est prisonnier de sa bouilloire, dans une obscurité où elle s'interroge, elle voulait savoir pourquoi son père ne voulait pas d'elle. Il est vital pour l'homme de connaître et de comprendre son histoire, son chemin de vie, un besoin de satisfaction de soi est en quelque sorte l'élément déclencheur de la motivation de G. Comme Fenouillet (2003) l'a signalé, la personne est intrinsèquement motivée par le désir d'atteindre une certaine perfection et de percevoir des sensations d'intérêt et de satisfaction. Cette motivation fait référence à un système de valeurs, non pas par obligation, mais par autosatisfaction. Bien que le rôle parental fasse partie intégrante du

développement de l'enfant, cependant l'influence de son milieu contribue également à son développement. Ainsi en témoigne son récit :

*« C'est dans ce contexte, dès lors, que j'ai commencé à grandir, à avoir de nouvelles conceptions de la vie, Entre temps, je fais mes études classiques avec beaucoup de difficulté mais plein d'enthousiasme. À ce moment-là, j'ai réalisé que j'avais besoin de montrer ce que je vaudrais en tant que personne. Je me suis donc engagée auprès de plusieurs groupes sociaux qui œuvraient dans le domaine des droits humains. J'ai souvent dirigé presque tous les groupes auxquels j'appartenais, et c'était une fierté pour moi de représenter ma communauté, les enfants de ma ville. J'ai participé à différentes formations sur les droits de l'enfance » (Témoignage 1).*

Il est bien connu que l'individu conserve en lui les souvenirs de son enfance, de tous les stades de sa vie. Son parcours de vie est resté gravé dans son esprit, c'est ce qui a permis à l'individu de s'identifier, de bâtir son système de valeurs. Selon Foote (1951), la motivation individuelle ne peut se faire sans identification, car l'identité est un élément important dans la vie humaine. *« Je suis la fille de Susanne, plus exactement la plus jeune, j'ai toujours eu envie de vous connaître, euh... Ça fait un moment que j'ai entendu parler de vous dans ma famille, mais je ne vous ai jamais vu [...] Il m'a répondu, avec une drôle de tournure, « nous aurons du temps » à partir de ce jour, cette phrase, « on aura le temps » est gravé dans ma mémoire, ayant tant d'ignorance en face de sa propre fille et je me suis dit: vas-y, Tu as plein de défis à relever, tu dois faire de ton mieux pour qu'il te voie briller, dans tout ce que tu entreprends, afin qu'il soit regretté de t'avoir renié comme sa fille » (Témoignage 1).*

La construction de soi-même permet de connaître ses limites et ses ressources, ses qualités et ses défauts et d'exploiter son estime en s'actualisant à partir des expériences vécues. Pour Terestchenko (2005), « L'absence à soi d'une individualité défaillante, inconsistante, conduit à perdre la conscience de son identité propre et de son moi profond et rend prêt à succomber à toutes les formes de domination, d'asservissement et de passivité » p.29. En revanche, malgré toutes les questions liées à son identification, nous pouvons déduire que les motivations qu'il a acquises conditionnent le comportement, la certitude de sa valeur personnelle.

Dans son témoignage, nous notons que G est à la fois actrice, coach et observatrice de sa vie, qu'elle cultive son développement personnel. La dimension de son potentiel ne lui a pas seulement permis d'atteindre ses objectifs, mais elle lui a aussi permis de faire une différence dans son milieu de travail. G dans la recherche de son identité a également travaillé son intelligence émotionnelle, elle a pu maintenir le contrôle et avoir une certaine capacité interpersonnelle, une stabilité de résilience. D'abord G a défini sa façon de penser, d'agir, de percevoir les choses (Kerlinger, 1964) ce qui lui a donné une certaine stabilité dans sa vie et d'actualiser sa potentialité. Dans le témoignage, l'auteure décrit :

*« Le contexte dans lequel je suis né n'était pas évident pour moi comme un enfant, j'ai dû apprendre à voler sur mes propres ailes, à chercher à comprendre la vie. »*

*« Tu as plein de défis à relever, tu dois faire de ton mieux pour qu'il te voie briller, dans tout ce que tu entreprends, afin qu'il soit regretté de t'avoir renié comme sa fille » (Témoignage 1).*

À l'instar de toutes ces analyses, l'identité influe d'une façon ou d'une autre sur le comportement d'un individu dans la société dans laquelle il évolue. De façon complémentaire, l'expérience de G en quête de soi (Taylor, 2003) lui a permis de combler le vide laissé par son père, et contribue à l'une de ces motivations fondamentales qui est l'accomplissement personnel. Il est particulièrement difficile de comprendre l'origine de nos propres succès. Certes, la meilleure façon de se répandre dans la vie est de reconnaître sa vraie valeur, d'être convaincu de ses réussites possibles, et maximiser davantage l'expérience afin d'optimiser et d'augmenter les performances. Malgré l'imprévisibilité de certaines conditions parfois défavorables, G a réussi à garder le cap, à s'en sortir et à se battre.

### **3.2.4 Vulnérabilité et résilience**

L'une des constatations du témoignage de G montre que des conditions défavorables peuvent contribuer à déclencher un processus d'amélioration de la résilience (Block, 1993). Dans ses témoignages, G a été victime du séisme, bien qu'elle ait été traumatisée, mais en tenant compte du témoignage, elle a joué un rôle important dans la récupération de ces enfants. Elle a su mettre à profit ses compétences pour créer des conditions favorables afin de stimuler le développement psychomoteur, psychoaffectif et social de ces enfants. Ce

soutien permettra à ces enfants de retrouver leur motivation et leur capacité d'agir efficacement en situation de traumatisme afin de résister au stress (Fernet, 2007). Bien sûr, pour l'auteure, c'était une opportunité de combler un poste en pénurie, avec l'aide de ses compétences en plus de ses nombreuses années d'expérience et de formation.

*« Ce travail était la suite de ma vie, en comptant tout ce qui m'était arrivé. C'était une occasion de me reprendre et, du coup, de contribuer à la récupération psychosociale de plusieurs de ces enfants. Mais aussi d'augmenté leur capacité de résilience en situation d'urgence. Ce qui me rendait de motiver aussi, c'est le fait de constaté le progrès de certains enfants, traumatisé par le séisme, l'épanouissement de ces enfants » (Témoignage 3).*

Il est important de noter ici que, en plus d'être accompagnatrice pour ces enfants G, elle était également tutrice en résilience (Cyrulnick, 2003), en agissant comme guide pour reconstruire ses enfants en développant leur résilience. Parallèlement, G a aussi pu augmenter ses capacités de résilience. En outre, la notion de résilience est pratiquement réalisée au moyen d'un processus continu qui consiste à développer les capacités de résilience de l'individu, leur donner les moyens de s'adapter à une situation donnée. En conséquence, l'individu aura un bagage suffisant et deviendra autonome face aux diverses difficultés qu'il devra affronter, (Richardson et al., 1990). Toute personne sans ces moyens doit s'adapter en renforçant sa résilience face aux événements. Dans le témoignage G, l'expérience a démontré que la population était vulnérable après le tremblement de terre. Mais grâce à sa résilience, elle a pu créer une atmosphère sereine afin de réduire le niveau de stress des personnes touchées par ce drame.

*« J'ai entendu des enfants pleurer, et à l'époque, je me disais qu'il fallait faire quelques choses pour aider ces enfants. J'ai demandé à quelques adultes de m'aider à allumer un feu, et tout le monde s'est approché autour, Je me suis mis à chanter, des chansons d'animation, des chansons d'adoration, et ainsi de suite » (Témoignage 3)*

Sa façon de gérer ces situations s'explique par les expériences qu'elle a vécues. En d'autres termes, chaque situation est un atout et renforce notre résilience, et cette résilience nous permet de reconstruire, de nous adapter aux éventuels changements. Les expériences sont effectivement des étapes dans le renforcement de la résilience (Cyrulnik, 2002). Chacun réagit différemment : devant un évènement, certains sont beaucoup plus bouleversés,

exténués, difficiles à récupérer, tandis que d'autres sont mentalement et émotionnellement plus résistants aux épreuves douloureuses.

*« J'ai entendu des enfants pleurer, et à l'époque, je me disais qu'il fallait faire quelques choses pour aider ces enfants. J'ai demandé à quelques adultes de m'aider à allumer un feu, et tout le monde s'est approché autour, Je me suis mis à chanter, des chansons d'animation, des chansons d'adoration, et ainsi de suite » (Témoignage 3).*

Dans une situation traumatique, chacun est vulnérable, mais l'idée est de démontrer que certains sont plus vulnérables que d'autres. Selon Manyena (2006), cette vulnérabilité est due à un faible degré de résilience. Lorsque vous êtes une personne résiliente, cela signifie que vous avez le pouvoir de renaître, de reconstruire grâce à la tragédie, de vous adapter aux moments difficiles. Ce tableau montre les facteurs de protection d'un enseignant qui fait preuve de résilience.

<b><u>Facteurs de protection</u></b>	<b><u>Caractéristiques de résilience</u></b>
1- Donner des opportunités de Participation signifiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir ce qui se passe et se joindre aux célébrations de l'école</li> <li>- Prendre le temps et les mesures nécessaires pour bien participer</li> <li>- Croire à la nécessité de la participation des enseignants dans la prise de décisions</li> </ul>
2- Augmenter les relations sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chercher des occasions régulières d'interagir avec les autres</li> <li>- Interagir facilement avec les autres, peu importe leur statut</li> <li>- Être engagé dans des projets coopératifs</li> </ul>



3- Enseigner les habiletés de vie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer à son développement professionnel</li> <li>- Avoir une haute estime de lui-même</li> <li>- Donner de l'aide aux autres et en recevoir</li> </ul>
4- Offrir de l'aide, support et encouragement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer un sentiment d'appartenance grâce aux messages d'appréciation et au support</li> <li>- Penser que la communauté supporte les enseignants</li> <li>- Croire au système de reconnaissance et de promotion des efforts individuels</li> </ul>
5- Déterminer et communiquer de hautes attentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Montrer de la confiance en son potentiel et celui des autres</li> <li>- Sentir que ses efforts sont appréciés</li> <li>- Se sentir protégé par ses supérieures pour réaliser ses tâches et fonctions</li> </ul>
6- Déterminer des politiques et Règles claires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre et accepter les politiques et règles</li> <li>- S'impliquer dans le développement et le changement des règles et politiques</li> </ul>

Tableau 2. Profil d'un personnel scolaire résilient (Théorêt et al., 2003, p.22,23)

Cette résilience joue un rôle central dans la survie de l'individu après un choc. Il s'agit avant tout de la capacité de l'être humain à survivre aux adversités, à affronter les défis de la vie si nous pouvons le dire pour survivre. Elle se construit sur la base des expériences vécues et contribue à la maturation de la capacité individuelle.

### 3.2.5 Résilience comme un facteur de motivation

La résilience est également une source de motivation. Dans ce récit, cependant, c'est son autodétermination qui constitue sa force de motivation. La motivation comme un ensemble de besoins, un sentiment de nécessité pour pallier un manque. Si l'on considère la résilience

comme une force. Nous pouvons effectivement constater que la motivation et le besoin qui poussent la personne à faire preuve de résilience nous poussent à agir, à aller au-delà de nous-mêmes. La motivation joue un rôle favorable dans l'ajustement et le fonctionnement optimal d'un individu (Reeve, 2017). D'un autre côté, le comportement est motivé par la volonté de se fixer des objectifs (Bandura, 1977).

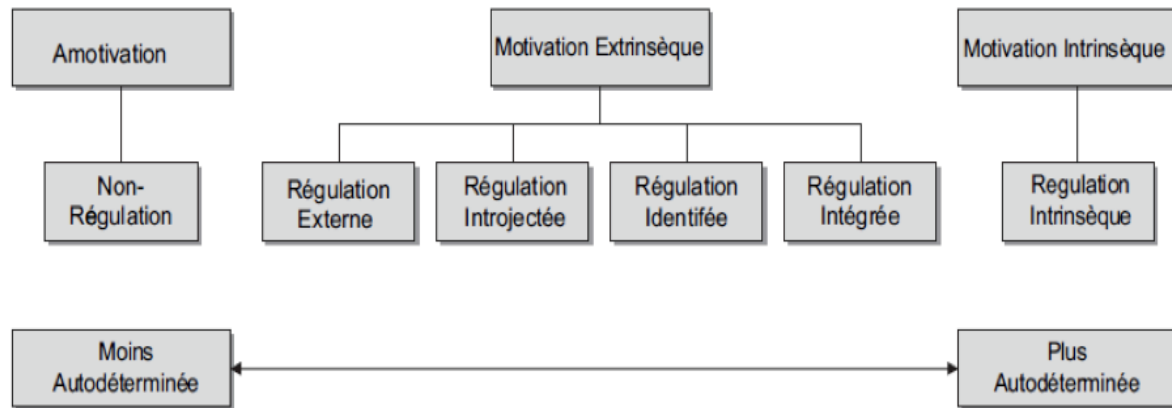


Figure 3: Types de motivation et de régulation dans le cadre de la théorie de l'autodétermination (Déci et Ryan, 2008, p.27)

L'une des constatations du témoignage de G montre que l'expérience, la personne devient rapidement un modèle non seulement pour ses pairs, mais aussi pour elle-même. Elle a appris à se débrouiller par elle-même, à voir la vie autrement, à chercher à comprendre la vie ce qui fait d'elle son propre tuteur de résilience. C'est cette résilience qui lui a permis d'atteindre tous ses objectifs, tous ses potentiels mais aussi de se focaliser sur la vie.

*« Toutes ces expériences ont contribué à augmenter ma détermination à travailler encore davantage, et ceci pour renforcer le lien avec les enfants. Tous les parents voulaient que leurs enfants me ressemblent, ils voulaient que je sois leur modèle. J'étais si déterminé à effectuer mon travail qu'en dépit de vivre à des kilomètres de ma communauté, ma motivation est demeurée intacte » (Témoignage 2).*

Comme mentionné dans Cyrulnik et Pourtois (2007) une résilience décrit un changement dans nos valeurs, dans nos façons de penser. Ce point de vue est aussi valable pour l'individu aussi bien que pour la société. Dans ce contexte les adversités, ainsi que les épreuves ne peuvent en aucun cas constituer une barrière dans la réalisation de soi. Notre résilience peut découler de notre passé. Dans cette histoire, il est question de la façon dont

notre passé peut influencer notre résilience. Ces expériences ont favorisé une plus grande détermination et motivation.

*« Je sentais que c'était une obligation d'aider ces enfants, je me sentais préoccupé de leur bien-être. En tant qu'enfant, je n'avais pas beaucoup d'expérience dans l'écriture de projets, mais cela ne m'a pas empêché de développer de petits projets et de les présenter à certains organismes, pour combler certains besoins de ces enfants. J'ai été poussé par un grand désir et patience dans ma détermination, j'ai compris que pour réussir il faut travailler » (Témoignage 2).*

G dans son témoignage a par conséquent été construit sur l'histoire de son enfance tout en utilisant son histoire, pour pouvoir se développer et donner un sens à sa vie. D'une certaine manière, il s'agit d'établir un lien entre les expériences vécues et avec soi-même. Tracer votre propre chemin tout en favorisant votre propre résilience.

Dans un volet du témoignage de G, il y avait certaines attitudes des gardiens de la résilience, comme le fait qu'elle s'intéresse au bien-être d'autrui, tout en essayant de ne pas être empêtré dans les échecs, mais de les utiliser comme des expériences avec des possibilités éventuelles.

*« C'est dans ce contexte, dès lors, que j'ai commencé à grandir, à avoir de nouvelles conceptions de la vie, Entre temps, je fais mes études classiques avec beaucoup de difficulté mais plein d'enthousiasme. À ce moment-là, j'ai réalisé que j'avais besoin de montrer ce que je vaudrais en tant que personne. Je me suis donc engagée auprès de plusieurs groupes sociaux qui œuvraient dans le domaine des droits humains » (Témoignage 1).*

Elle s'approprie son histoire afin de la motiver davantage, ce qui lui a permis de s'améliorer. Cette résilience manifestée par G lui a permis d'identifier ses potentialités, les conjuguant à ses valeurs, ses attitudes et ses comportements appropriés au bon moment pour anticiper ses actions. Cette résilience lui a permis de créer de nouvelles ressources fondées sur l'expérience acquise. Ces expériences se révèlent importante estime de soi ou au moins pour la construction de celui-ci.

### 3.2.6 À la quête de sa voie

Le goût de faire quelque chose qu'on aime, cette certitude qui nous conduit à faire quelque chose qui nous procure du bonheur, faire quelque chose en vue de la pleine réalisation de soi-même. G a commencé par son développement personnel, puis elle s'est retrouvée dans une activité qui lui convenait. Ce travail d'enseignement n'était pas un moyen de faire face à ses besoins, mais un moyen de se réaliser et de donner un sens à sa vie.

*« Le contexte dans lequel je suis né n'était pas évident pour moi comme un enfant, j'ai dû apprendre à voler sur mes propres ailes, à chercher à comprendre la vie » (Témoignage 1).*

De nombreuses personnes tendent à utiliser leurs expériences professionnelles et sociales pour les transformer en compétences, en savoir, ce comportement peut se révéler être la source qui nourrit son intérêt pour l'enseignement. Dans ce contexte, G a su tirer davantage profit de ces expériences sociales, les transformant ainsi en une expérience formatrice pour répondre à ces besoins cognitifs. Selon Barbier (1996), on peut donc dire que ces expériences créent des savoirs et des savoir-faire appelés : connaissance de l'action. Cela comprend la compréhension de la façon dont les expériences passées peuvent avoir une incidence sur votre vie, votre orientation de carrière.

*« Après la situation avec Isabella j'ai compris qu'il fallait utiliser les institutions de la zone pour diffuser des messages destinés à promouvoir les droits des enfants, éduquer le public, les parents et les dirigeants, quel que soit le domaine dans lequel ils interviennent, sur la précarité des enfants » (Témoignage 3).*

On peut alors se demander si les raisons qui poussent G à s'intéresser à l'enseignement ne sont pas liées à une certaine croyance, à la validité des connaissances acquises (Labruyère et al, 2002). Une telle attitude peut amener la personne à développer une certaine fermeté, une confiance en ses valeurs, mais aussi à découvrir de nouvelles perspectives. Finalement, c'est le sentiment d'être touché par les liens sociaux qui s'y forment, le lien d'attachement qui s'est construit entre elle et ces enfants.

*« Avec les expériences que j'ai acquises dans des organisations en tant qu'accompagnateur social, précisément dans les activités à l'aide du devoir, et l'activité scolaire pour les enfants qui ne sont jamais allés à l'école j'ai ressenti ce sentiment. Le sentiment d'être*

*entouré des enfants, le bien-être que cela procure. Par-dessus tout, pour moi, ce n'était pas juste une question d'enseigner aux enfants, mais de partager ce que j'ai appris dans la vie. J'ai trouvé la meilleure occasion de partager ces expériences, d'apporter ma contribution à la vie de ces jeunes, à la nouvelle génération de mon pays » (Témoignage 4).*

Dans les milieux professionnels, les facteurs motivants intrinsèques varient d'une personne à l'autre, leurs objectifs, leurs besoins, leurs attentes et leurs aspirations sont les raisons pour lesquelles les personnes sont davantage impliquées dans leur travail. Bref, les facteurs motivationnels extrinsèques sont liés au milieu de travail. Ce contexte montre comment la création d'un attachement peut avoir une incidence sur la motivation et le rendement scolaire. D'après Bergin et Bergin (2009), l'attachement est également essentiel dans le milieu scolaire, si on veut explorer le monde de ces enfants, ce qui les aidera à acquérir des connaissances et des habiletés.

De nombreux enseignants éprouvent des difficultés à se maintenir face à certaines exigences professionnelles en matière d'enseignement, sans tenir compte de l'ensemble des besoins que les individus doivent satisfaire. Il est vrai que le besoin principal demeure prioritaire, comme certains auteurs l'ont souligné, toutefois, dans ses témoignages, G a fait remarquer que les besoins ne constituaient pas la principale source de motivation dans son travail.

La motivation d'une personne au travail peut être influencée par d'autres facteurs de motivation, tels que le travail volontaire, motivé par sa propre motivation. Nous l'avons vu, non seulement G a effectué ce travail volontairement, mais elle l'a pris au sérieux. Grâce à son implication, son travail auprès des enfants est devenu plus intéressant et ceci lui a permis d'acquérir des compétences.

*« Les conditions salariales sont démotivantes, les enseignants ont un maigre salaire, on ne peut pas souhaiter un enseignant motivé par son salaire. Non seulement l'ancienneté n'a aucune importance, mais avant d'obtenir un mois de salaire, c'est tout un processus qui échoue » (Témoignage 4).*

Quand les gens perçoivent leurs compétences, ils deviennent toujours plus motivés. Dans ce cas, la perception joue un rôle important dans la motivation du G. Elle, se sentait utile, elle avait le sentiment de s'épanouir. Faire quelque chose qui vous rend heureux vous rend fier et accroît votre motivation pour ce que vous faites. Nos motivations ne proviennent

pas seulement de nos besoins, elles proviennent de nos émotions de ce que nous ressentons, de la volonté que nous y mettons de voir l'accomplissement.

Ce résultat s'explique par le fait que la personne est animée par ces besoins, il ne s'agit pas ici des besoins essentiels de l'individu, mais plutôt de la nécessité de se réaliser comme individu, l'impression que le travail contribue à atteindre son but, et que le travail s'harmonise avec sa passion, ses compétences. G désire surtout le bien-être de ces enfants, en dépit de la faible rémunération.

*« Pour moi, ce n'était pas une tâche simple, comme se réveiller tous les jours pour faire quelque chose de routine. Mais à la place, je me suis fixé des objectifs pour chaque jour de travail, je voulais que tout le personnel de l'école soit impliqué dans l'apprentissage des enfants. Je voulais aller au-delà de l'apprentissage à l'école, influencer sur le comportement de ces enfants. Avant tout, je voulais apporter quelque chose de nouveau dans mon milieu de travail » (Témoignage 4).*

*« La nature même de l'enseignement est à la fois stimulante et stressante. Toutefois, être enseignant dans les écoles publiques en Haïti, n'est pas facile, les conditions ne sont pas réunies, ils n'ont pas accès aux services sociaux. Il faut énormément de courage et de patience pour pratiquer cette profession » (Témoignage 4).*

Cela n'a eu aucune incidence sur son implication dans le travail et pour les autres, comme elle l'a mentionné dans son histoire. G a trouvé l'envie pour son travail, il faudrait être consciemment de la valeur du travail effectué, notant les résultats obtenus (Déci, 1975 ; Déci et Ryan, 1985 ; Blais et coll., 1993). Il n'est pas toujours facile de garder la motivation, d'investir quotidiennement, il est nécessaire d'être poussé par la passion de faire un tel travail, principalement dans un pays comme Haïti. Le système d'éducation de notre pays fait face à de graves problèmes.

Certains enseignants risquent de souffrir de stress et d'épuisement professionnel (Cossette, 1999 ; COFPE, 2002). G est pleinement impliqué dans son travail aussi bien physique qu'intellectuel. Il est donc compréhensible que la participation de G soit également due à la manière dont l'institution est gérée, à la manière même dont le directeur valorise les employés, puisque dans ses témoignages, le directeur le félicitait de ses résultats. Pour Thévenet (2003), la participation professionnelle est liée à un certain nombre de facteurs externes qui ont une incidence directe sur le comportement de la personne.

G S'est donné beaucoup de mal pour accomplir sa mission, elle a donné beaucoup plus que ce qu'on espérait. G fait référence à l'importance que ce travail représente dans sa vie (Roberson, 1990). Comme tout individu, le travail a une importance primordiale dans sa vie (Morin,1996). L'enseignement présuppose une certaine capacité d'utiliser les connaissances, les aptitudes et les attitudes pour transmettre les connaissances.

Il ressort des témoignages de G que les résultats peuvent varier d'une personne à l'autre. L'importance est dans la qualité des enseignants, bien que certains d'entre eux sont en effet peu qualifiés pour être enseignants. Il appartient donc aux parents ou à une autre personne d'aider leurs enfants à faire leurs devoirs afin qu'ils puissent augmenter leurs chances de réussite (Joseph, 1999 ; Saint-Fleur, 2007).

Tandis que d'autres enseignants ont acquis une certaine expérience de l'enseignement et leur ancienneté exerce une influence sur leur performance (Bressoux, 2006). La relation employeur-employé conditionne la participation de G, ce qui lui permet d'accumuler des connaissances et un engagement à l'égard de la réussite personnelle. À cet égard, son comportement a eu une incidence sur son rendement. Elle s'est investie dans son travail et pourtant, la preuve de sa volonté d'agir (Thevenet, 1992), dans ce sens, l'implication peut influencer sur la performance individuelle et collective.

La situation des enseignants dans les écoles publiques haïtiennes est très inquiétante, comme l'indique G. Les enseignants haïtiens connaissent une situation particulièrement difficile avec une rémunération médiocre compte tenu de l'augmentation du coût de la vie (Duval, 2013 ; MENJS, 2004 ; Mérilien et al. 1995 ; Plateforme Haïti.be, 2013), ce salaire est insuffisant pour répondre aux besoins de base.

### **3.2.7 Performance**

L'origine de ce concept remonte au 13<sup>ème</sup> siècle, qui signifie accomplir, exécuter (Richard, 1998). La performance est donc un concept bien précis pour un utilisateur de signaux descriptifs soit diagnostic de la position au regard d'une intention ou d'un désir d'information (Lebas, 1996 ; Bourguignon, 1995).

*« C'était ma première expérience à titre d'employé de cette organisation, je me suis rendu compte que je devais donner le meilleur de moi-même » (Témoignage 3).*

*« Donc, à ce moment-là, c'était un défi pour moi de trouver des stratégies qui pouvaient aider à mettre en place des solutions sans mettre en danger la vie, la relation que la fille avait avec son père » (Témoignage 3).*

Dans le contexte de la gestion, une organisation prospère a la capacité de réaliser les objectifs que lui confère l'organe exécutif. Ainsi, dans le monde de la gestion, de même que dans les définitions qui figurent actuellement dans les dictionnaires, l'utilisation du courant de la notion de performance indique le résultat des actions passées (Lebas, 1996). Tel que présenté dans le contexte d'un résultat atteint pendant la réalisation d'une activité. Comme résultat obtenu à l'exécution d'une tâche ou au cours d'une action ou d'une stratégie, la performance est multidimensionnelle et multiple. Cela suppose la réalisation des objectifs que l'organisation s'était fixés pour créer de la valeur (Bourgogne, 1995).

*« Après la situation avec Isabella j'ai compris qu'il fallait utiliser les institutions de la zone pour diffuser des messages destinés à promouvoir les droits des enfants, éduquer le public, les parents et les dirigeants, quel que soit le domaine dans lequel ils interviennent, sur la précarité des enfants » (Témoignage 3).*

*« J'ai aidé ces enfants à se remettre de leur stress post-traumatique, se récupérer du choc provoqué par le tremblement de terre en leur permettant d'exprimer leur traumatisme à travers des dessins, des jeux, des textes et transformés en théâtre » Témoignage 3).*

Nous sommes à l'ère de la mondialisation et de la virtualisation, d'où il devient nécessaire que les entreprises s'adaptent à cette tendance du marché. Il s'agit de chercher à innover à l'interne comme à l'externe afin d'anticiper les principaux besoins de l'organisation. Toutefois, il faut tenir compte de ces rajustements de la stratégie, des systèmes d'information et de l'organigramme de l'organisation, cela soulève des préoccupations constantes au sujet d'une meilleure allocation des ressources (Byrd et al., 2006). Dans son modèle multifactoriel, Campbell (1990) a revu ce modèle pour l'adapter à différents contextes. Comme le montre le tableau ci-dessous, ces divers facteurs peuvent nous aider à comprendre le rendement professionnel d'une personne. Les indicateurs élaborés dans le



cadre de cette démarche demeurent génériques et peuvent ne pas être utilisés en conformité avec les objectifs.

<b>Dimension Comportementale</b>	<b>Signification</b>
<b>Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi</b>	Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi.
<b>Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi</b>	Capacité à maîtriser les tâches communes à plusieurs emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence et à l'adaptabilité.
<b>La communication écrite et orale</b>	Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit.
<b>Les efforts au travail</b>	Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles (motivation à réaliser les tâches assignées avec énergie, intensité et persistance)
<b>Le maintien d'une discipline personnelle</b>	Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs (ex : infraction aux règles internes, absentéisme, manque de ponctualité)
<b>La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues</b>	Cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, à aider, et à développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.
<b>La supervision</b>	L'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités du leader exprimées par l'individu ou observées dans son art de manager une équipe
<b>Le management et l'administration</b>	L'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et

de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

Tableau 3. Les huit dimensions de la performance d'après Campbell (Muzaliwa et al., 2021, p.1303)

En effet, comme le fait remarquer Hoover (1991), l'évaluation de la performance est une fonction très compliquée et difficile à obtenir. Néanmoins, pour d'autres auteurs, c'est un concept qu'on ne peut pas parler de son existence et qui ne peut sans doute être mesuré. Sinon, ce devrait être facile et il aurait été possible de le définir et même de s'en servir. La motivation est un élément clé de la performance individuelle, elle met en évidence plusieurs facteurs qui prend en compte les capacités de l'individu (Roussel, 2000).

*« Pour elle, les enfants dans les écoles publiques sont les moins intelligents, il est assez normal de voir ce phénomène. Toutefois, la plupart de ces enfants proviennent de familles vulnérables qui ont peu de moyens de subvenir à leurs besoins. Pour se rendre à l'école, ils ont parcouru des kilomètres à pied, sans être sûrs de pouvoir se nourrir chez eux » (Témoignage 4).*

*« Certaines personnes choisissent d'enseigner parce que c'est leur vocation, ils l'ont dans leur peau, c'est quelque chose qu'ils ont toujours apprécié comme le cas de Mira. Elle enseigne depuis plus de dix ans, bien qu'elle soit âgée, elle prend son travail à cœur. Pour elle, c'est le succès des élèves qui compte, elle est toujours la première arrivée au travail. Elle est toujours la première à remettre les évaluations.*

*Elle est très passionnée et demande toujours de nouvelles idées à communiquer à ces élèves. Malgré le piètre salaire offert au personnel enseignant, on a l'impression que cela lui importe peu. Avec Mira, j'avais l'impression que nous étions sur la même longueur d'onde, que nous nous entendions, malgré nos différences d'âge. Nous nous complétons mutuellement lorsque nous parlions du bien-être de ces enfants » (Témoignage 4).*

Dans le contexte d'une organisation, le rendement est évalué par rapport aux objectifs établis et atteint (Gervais, 1997), grâce au travail accompli par l'organisation. Pour Bouquin, l'accomplissement d'une action, d'un centre de responsabilité, d'une personne et d'un produit est évaluée en fonction de l'incidence de ces facteurs sur la performance

globale de l'entreprise (Bouquin, 1999). Dans ce contexte, Bouquin (1999) analyse les résultats en termes d'efficience, d'efficacité et d'économie, pour atteindre certains objectifs organisationnels plus précisément aux objectifs stratégiques, et face à cette croissance environnementale, les gestionnaires doivent mettre en place des facteurs qui pourraient améliorer le rendement de l'organisme tout en optimisant les ressources.

*« Mais à la place, je me suis fixé des objectifs pour chaque jour de travail, je voulais que tout le personnel de l'école soit impliqué dans l'apprentissage des enfants. Je voulais aller au-delà de l'apprentissage à l'école, influencer sur le comportement de ces enfants » (Témoignage 4).*

*« La nature même de l'enseignement est à la fois stimulante et stressante. Toutefois, être enseignant dans les écoles publiques en Haïti, n'est pas facile, les conditions ne sont pas réunies, ils n'ont pas accès aux services sociaux. Il faut énormément de courage et de patience pour pratiquer cette profession » (Témoignage 4).*

Campbell (1999) a défini trois types de déterminants de performance : les connaissances déclaratives, procédurales et la motivation. Ces déterminants sont en effet l'ensemble des expériences, les compétences acquises par l'être humain et que celui-ci peut utiliser dans des moments opportuns.

*« J'ai aidé ces enfants à se remettre de leur stress post-traumatique, se récupérer du choc provoqué par le tremblement de terre en leur permettant d'exprimer leur traumatisme à travers des dessins, des jeux, des textes et transformés en théâtre. Il est vrai que j'ai été militante et éducatrice en droits humains, J'ai une grande expérience du travail social, ce qui m'a permis d'acquérir certaines compétences nécessaires pour développer mes compétences sociales et répondre aux demandes de la société. Et grâce à ces expériences, j'ai eu l'occasion de représenter mon pays Haïti à une conférence au Canada en 2013 qui a eu lieu principalement à Ottawa, Toronto. Cette conférence s'est déroulée à partir de la situation des jeunes filles dans les situations d'urgence (Parce que je suis une fille), J'étais l'un des intervenants » (Témoignage 3).*

En effet, pour qu'un système soit efficace, il est d'abord nécessaire de tenir compte d'un ensemble d'indicateurs qui l'affecteront inévitablement. En d'autres mots, la question du rendement est très importante pour la réalisation des objectifs d'une institution. Selon certains auteurs, il existe une série de facteurs permettant de déterminer le rendement d'un

enseignant. Un style de gestion ouvert à l'ensemble des employés selon Rocheleau (1998), conduit à la performance de l'institution. Scheerens (2000), estime qu'une bonne gestion des écoles équivaut à une bonne allocation des ressources, ce qui permet d'accroître la production de celles-ci.

« En tant qu'employé, nous avons toujours senti que nous prenions part à la prise de décisions. Le manager était très ouvert aux nouvelles idées, ce qui nous a facilité la tâche d'être plus créatifs, surtout lorsqu'il s'agit de trouver des solutions pour les enfants. J'ai réussi à me familiariser avec ces enfants, à connaître leurs besoins, à développer leurs talents et à créer un esprit d'équipe entre eux. Au cours de ce projet, j'ai pu aider l'établissement à améliorer la situation des enfants de la rue à Jacmel, tout en cernant les problèmes auxquels ils étaient confrontés » (Témoignage 2).

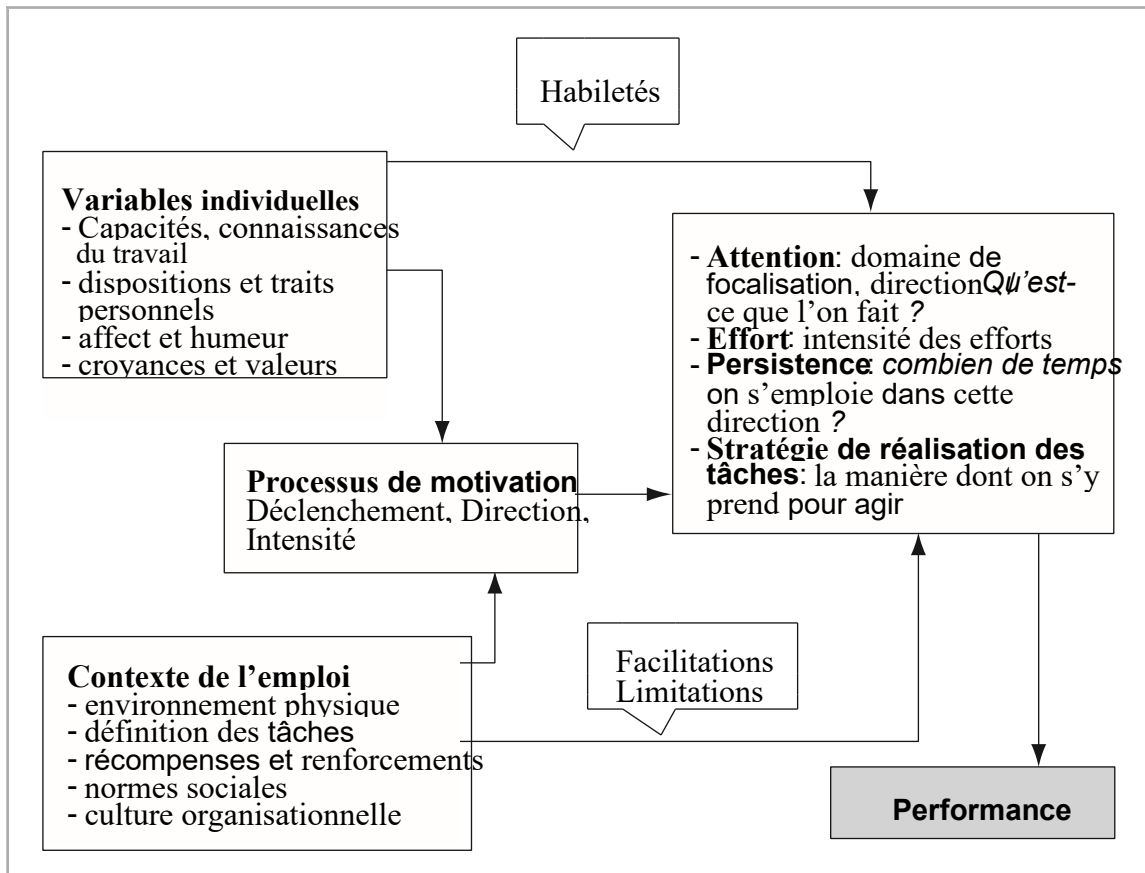


Figure 4: La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques (Charles-Pauvers et al., 2007, p.112)

Ce modèle montre que le processus de motivation à lui seul n'explique pas la performance, mais le place au centre des facteurs qui entrent en interaction. La première interaction réside dans la motivation et la capacité individuelles. Sans les compétences nécessaires pour effectuer le travail, une personne hautement motivée est peu susceptible d'obtenir toutes les performances souhaitées.

<b>Acteurs</b>	<b>Rôles et caractéristiques dans la performance</b>
<b><i>La direction générale</i></b>	Le leader ne peut agir seul. Il lui est possible de s'adjoindre le soutien de l'équipe dirigeante afin de diffuser sa vision dans l'organisation. La direction générale est un relais de l'action mais ne constitue pas une assistance dans la conception organisationnelle (Greiner et Bhambri, 1989).
<b><i>Les acteurs externes</i></b>	Le rôle des consultants est triple. Premièrement, ils apportent une meilleure performance en reformulant les arguments avancés. Deuxièmement, ils peuvent recommander une nouvelle vision de la performance plus adaptée à l'organisation. Les dirigeants prennent alors conscience du caractère obsolète de l'organisation dans laquelle ils se trouvaient. Troisièmement, ils remplissent un rôle pédagogique auprès du donneur d'ordre (Chanal, Lesca et Martinet, 1997 ; Argyris, 1990). Ils font émerger de nouveaux savoirs en stimulant la réflexion des acteurs. Ils ont une fonction de transmission du savoir.

Tableau 4. Rôle et caractéristiques des acteurs dans la mise en place d'une organisation performante (Azan (2011, p.22)

La gestion de ces ressources sera ainsi relativement améliorée. Étant donné la relation entre les objectifs, on peut dire qu'il n'existe pas d'objectif de performance spécifique, stratégique ou autre, auquel ces comptes sont nécessairement reliés. Toutefois, il est intéressant de constater que l'organisation est capable de conserver ses ressources, et de rendre l'apprentissage organisationnel aussi bénéfique que possible (Senge, 1990), ne concerne pas certains éléments du processus d'apprentissage. Ce tableau suivant formulé par (Yaya 2003), il présente une synthèse du concept de performance.

<b>Approche :</b>	<b>Caractéristiques et indicateurs :</b>	<b>Acteurs concernés :</b>
<b>Stratégique</b>	*orientations globales de l'entreprise. *adéquation des structures aux orientations.	*dirigeants *concurrents
<b>Organisationnelle</b>	*adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures, du fonctionnement par rapport aux missions dévolues à l'entreprise.	*dirigeants *concurrents
<b>Sociale</b>	*appréciation des relations professionnelles et de travail dans l'entreprise. *évaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, à susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ses composantes.	*dirigeants *salariés et représentants des salariés *pouvoirs publics.
<b>Technico-économique</b>	*efficacité des processus productifs *appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen termes face à une évolution de l'environnement, des marchés et des technologies.	*dirigeants

<b>Marketing</b>	*appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions du marché. *appréciation de l'efficacité des méthodes d'études et d'actions commerciales.	*dirigeants
<b>Financière</b>	*appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes. *appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la rémunération des capitaux mis à sa disposition.	*dirigeants *bailleurs de fonds *propriétaires, actionnaires et prêteurs.

Tableau 5. Différentes approches de la performance (Yaya, 2003, p.8)

Pour évaluer la performance d'une entreprise, cela peut être fait par la façon dont l'entreprise réalise certains résultats économiques et sociaux. En d'autres termes : la façon dont ces phases de planification fonctionnent par rapport à son environnement (Ged, 1982 ; Anderson, 1988). La mauvaise conduite des employés peut entraîner des répercussions sur le rendement de l'organisation.

### 3.2.8 Leadership dans les institutions

La notion de leadership doit être envisagée dans toute organisation qui veut atteindre ses objectifs. Il existe plusieurs théories du leadership, mais il reste à voir quelle est la plus efficace. Tout d'abord, avant même de parler de style de leadership, il faut définir le concept de leadership, qui fait actuellement partie de notre quotidien. Dans les années 1930, Lewin commence à s'intéresser à ce concept. Ainsi, il a eu la brillante idée de réaliser différentes formes de pouvoir dans les organisations pour différentes catégories de personnes. Il est le premier à réaliser que le leadership est d'une importance capitale pour le rendement des employés. Edith (2010) définit le leadership en trois catégories, le leadership basé sur une tendance autoritaire. Les individus développent un comportement agressif et subissent une forte pression du groupe Lewin, ceci est surtout lié au climat de travail. Le second s'abstient des résultats atteints dans sa façon de faire les choses, et le troisième se consacre à partager

le leadership. Beaucoup de recherches portent sur plusieurs styles de leadership, comme les trois styles de leadership définis par Lewin.

*« J'aimais beaucoup cet espace de travail, c'était très accueillant et j'avais une bonne relation avec mes collègues de travail. En tant qu'employé, nous avons toujours senti que nous prenions part à la prise de décisions. Le manager était très ouvert aux nouvelles idées, ce qui nous a facilité la tâche d'être plus créatifs, surtout lorsqu'il s'agit de trouver des solutions pour les enfants. J'ai réussi à me familiariser avec ces enfants, à connaître leurs besoins, à développer leurs talents et à créer un esprit d'équipe entre eux » (Témoignage 4).*

**Le leadership altruiste** Russell (2001), Plane (2015) les quatre systèmes de leadership de Likert à savoir : leader autoritaire exploiteur qui établit une distance entre ses collaborateurs, le personnel n'exerce aucune influence dans la prise de décision.

**Le dirigeant autoritaire paternaliste** qui aborde timidement ses collaborateurs tout en maintenant le lien de subordination.

**Leader consultatif** qui se rapproche du style participatif, il y a une faible relation entre le leader et le personnel.

**Enfin le leadership participatif** fondé sur un lien de confiance, les employés se sentent concernés par les résultats de l'organisation. Le leadership participatif exige que les employés participent à la prise de décisions.

**Leadership transactionnel** avec une forte relation en termes de rentabilité, Odom and Green (2003). Cependant, celui qui retient notre attention est le leadership transformationnel qui exerce une influence profonde et durable sur l'organisation.

### **3.2.9 Leadership transformationnel**

Selon Bass et Avolio (1996), les quatre facteurs de transformation d'un dirigeant sont d'abord l'influence idéalisée, la motivation par l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération personnalisée. De plus, le style de leadership transformationnel permet d'obtenir des résultats en ce qui a trait aux objectifs fixés (Strand, 2011). Le leader



transformateur doit pouvoir changer les attitudes de ces employés afin de réaliser les objectifs de l'entreprise, il doit également être capable de promouvoir et de générer un intérêt collectif au sein d'une équipe afin d'atteindre les objectifs (Garcia et al., 2012 ; Fortin-Bergeron et al., 2013).

Dans cette optique, Basse (1985) se réfère à trois façons dont le leader peut changer les employés. : se concentrer sur les objectifs de l'équipe ou de l'entreprise dans son ensemble, tenir compte des besoins des employés, mais également accroître leur connaissance de la tâche et des valeurs (Bass, 1985). Un leader transformationnel est quelqu'un de très civilisé, qui est très à l'écoute des autres avant de prendre des décisions (Plane, 2015). Selon Bchini (2017) « le leadership transformationnel entraîne le rendement de ses subordonnés en leur donnant de la motivation, les stratégies et le pouvoir d'utiliser de nouvelles méthodes dans le but de résoudre des problèmes et d'atteindre des objectifs » p. 129.

*« Par conséquent, j'ai dû élaborer une nouvelle stratégie pour faire passer le message en utilisant la radio tout en animant des émissions sur les droits des enfants, nous avons fait des prises de conscience dans les institutions religieuses après la messe, nous avons fait du porte-à-porte, dans les organisations. De plus, j'ai eu l'occasion de travailler avec ces enfants en leur faisant connaître leurs droits et en les aidant à s'épanouir, mais j'ai également contribué par la production de programmes radiophoniques et la sensibilisation des écoles à la promotion de leurs droits » (Témoignage 3).*

Le leadership transformationnel augmente le niveau de confiance à l'intérieur de l'organisation et cela exerce une influence positive sur les personnels qui ne sont pas toujours présents sur leurs lieux de travail (Plane, 2014). Un gestionnaire passe généralement la majeure partie de son temps à communiquer avec ses subordonnés (Peretti 2009), dans ce contexte, les directeurs doivent être disponibles pour ces enseignants. Dans la mesure où il est appelé à communiquer avec eux, il est donc crucial pour eux d'avoir une certaine qualité, c'est-à-dire d'être honnête avec les enseignants, avoir une grande capacité d'écoute, avoir également de grandes compétences en relations interpersonnelles, intégrité. De cette manière, il permet aux valeurs et aux objectifs de l'organisation d'être intériorisés et permet aux employés de percevoir qu'ils effectuent un travail significatif et sont donc

intrinsèquement motivés à bien travailler. Ce tableau présente les différentes variables relatives au style transformationnel et transactionnel.

Style de leadership	Variables médiatrices	Variables modératrices	Comportements
Transformationnel	Perception des politiques organisationnelles, capital psychologique, LMX, humour positive des employés, satisfaction au travail, engagement affectif, auto-efficacité, engagement au travail, identification envers le leader et l'organisation, soutien organisationnel, justice distributive, justice procédurale, TMX, confiance, empowerment, auto-concordance, identification au groupe de travail	Leadership transactionnel, Humour, estime de soi, présentation de soi, LMX	Prescrits
Transformationnel	Climat de service, auto-efficacité, satisfaction au travail, engagement affectif, LMX	Climat de service, cohésion de groupe	Service à la clientèle
Transformationnel	LMX, confiance, humour positive des employés, identification au groupe, ampleur du rôle, auto-efficacité, justice interpersonnelle, justice procédurale, satisfaction au travail, engagement affectif, engagement au travail, identification envers le leaders et l'organisation, soutien organisationnel, justice distributive, perception des politiques organisationnelles, sexe, race, capital psychologique, TMX, auto-concordance, aspects	Empowerment Psychologique, leadership Transformationnel Allocentrisme, idiocentrisme Neurocentrisme et Extraversion de l'employé, sexe	CCO
Transactionnel	Satisfaction au travail, perception des politiques organisationnelles	Leadership Transformationnel, humour, Présentation de soi	Prescrit

Transactionnel	LMX, confiance, justice procédurale, perception des politiques organisationnelles, satisfaction au travail	Leadership Transformationnel Allocentrisme, idiocentrisme	CCO
----------------	--	--	-----

Tableau 6. Les divers mécanismes dans la relation du leadership et les comportements de performance (Jen Mah, 2019, p.30).

*« Ils avaient besoin d'inspiration et de motivation pour prendre confiance en leurs compétences malgré ce que nous venions de vivre. J'ai vécu une expérience enrichissante, remplie de connaissances, et j'ai appris à développer mon leadership » (Témoignage 3).*

### **3.2.10 Implication, Conditions de travail, L'organisation du travail**

Parfois, les conditions de travail caractérisent le comportement d'une personne, cependant, les gens ne se comportent pas toujours de la même manière dans des situations semblables. D'après la théorie socioéconomique, les comportements d'un groupe dans l'exécution d'une activité donnée peuvent être variés et peut avoir une incidence positive ou négative sur le rendement de l'organisme, ce qui peut entraîner des coûts supplémentaires, ce qui peut nuire au rendement de l'organisme.

*« Je devais aller en ville au lycée, et chaque week-end, j'allais à la campagne pour venir en aide aux enfants qui n'ont pas la possibilité de faire leur devoir. Je sentais que c'était une obligation d'aider ces enfants, je me sentais préoccupé de leur bien-être » (Témoignage 2).*

Pour Randall et Cote (1991), ils définissent l'implication au travail comme le niveau de concentration quotidienne d'une expérience dans les activités professionnelles. Dans un tel contexte, l'engagement envers le groupe influence l'engagement de l'organisation.

Un certain nombre de chercheurs ont relié deux engagements et attitudes et comportements en milieu de travail. Selon Thévenet (1992), il s'agit d'un comportement qui encourage la personne à participer aux activités de l'entreprise. Toutefois, Neveu (1993) note que la participation est considérée comme un comportement dans ses composantes affectives et cognitives.

Il est de toute évidence important de savoir que lorsque vous impliquez le personnel dans les activités intégrales, cela augmente la performance de l'organisation selon (Cottin, 2016). Une bonne clarté des objectifs de l'organisme a un effet important sur la motivation du personnel et contribue à l'atteinte des résultats, tandis qu'une forte implication du personnel dans les activités contribue à l'amélioration des activités et à l'augmentation de l'expérience, la réalisation, l'accomplissement de soi et l'augmentation de la compétence. Le personnel devient alors plus créatif, il accroît son estime de soi, son bien-être. Une collaboration efficace dans l'ensemble de l'organisation, le partage de la valeur et la création d'un sentiment d'appartenance.

*« Les personnes en charge étaient ouvertes à tous les points de vue, nous étions pour la plupart une équipe de travail. Étant donné que nous étions les pionniers de cette organisation, nous sommes devenus plus engagés dans notre travail » (Témoignage 3).*

Chaque organisation a une politique commune applicable à tous en ce qui concerne les droits et obligations envers ses membres. L'implication est un moyen de comprendre le comportement organisationnel indépendamment des intérêts personnels ou de l'idéologie des individus et il est essentiel de mieux le comprendre d'un point de vue théorique et empirique. Ce système de fonctionnement doit être accompagné de certains principes visant le développement du personnel (Robbins, 2013).

Les conditions de travail sont l'un des principaux aspects à considérer et sont connues comme la cause la plus courante qui influe sur le rendement de l'organisme. Plusieurs auteurs ont tenté au cours des dernières décennies de connaître les conditions de travail et les conséquences directes sur la productivité, la motivation, sur les implications des personnes au travail, notamment l'environnement matériel dans l'entreprise.

Les relations humaines dans l'entreprise ont aussi une importance, comme en témoignent d'autres travaux sur les conditions de travail comme Elton Mayo, Abraham Maslow, Mac Gregor. Selon ces auteurs, la performance au travail est conditionnée par la façon dont les personnes se rapportent à leurs besoins, c'est-à-dire d'autres aspects intangibles pouvant avoir un impact sur la performance de l'entreprise tels que les niveaux psychosociaux du travail, la stabilité dans le travail (Charles, 1982). Le personnel de gestion est d'avis qu'il a une certaine autonomie dans la prise de décisions stratégiques dans un cadre réglementaire.

*« Étant donné que nous étions les pionniers de cette organisation, nous sommes devenus plus engagés dans notre travail » (Témoignage 3).*

L'organisation du travail désigne la façon dont les personnes sont souvent impliquées dans le processus de production d'une organisation. Ce terme tient compte de la qualité du travail, de toutes les tâches qu'il faut accomplir. Il contient les caractéristiques des emplois, les spécificités des tâches et l'organisation du travail. Il fait également référence à l'approche d'initiative donnée aux individus et aux équipes, ainsi qu'un partage des responsabilités et des décisions entre les différents niveaux de la hiérarchie de production. L'organisation du travail est généralement au cœur de la plupart des grands changements organisationnels.

Selon le courant taylorien, ce concept renvoie à une méthode de gestion et d'organisation du travail, qui est détaillée dans les écrits de l'ingénieur américain F.W. Taylor (Caire, 1985). Il a dominé pendant le 20<sup>ème</sup> siècle et a deux caractéristiques principales. La première est une forte segmentation des processus de travail débouchant sur des tâches simples, fragmentées et très spécialisées. Le second est la stricte séparation entre les activités de conception (ingénieurs), de contrôle des procédures (gestion) et de réalisation du travail (travailleurs). Cette forme d'organisation a facilité la croissance de la production de masse de produits homogènes, particulièrement dans le contexte du fordisme. Cependant, il a dû être modifié en partie au cours des dernières décennies pour permettre davantage de souplesse organisationnelle, faciliter les rapports directs entre les différents départements ou unités de travail, permettre une résolution plus rapide et plus efficace des problèmes et offrir une souplesse opérationnelle accrue aux employés.

La plupart des courants humanistes ont une vision différente des actions liées à l'organisation du travail. En se référant au postulat selon lequel le travail est une activité qui doit être stimulante pour l'individu, afin de le rendre motivé et efficace. En effet, ce courant de pensée est particulièrement attentif au fait de voir la satisfaction des besoins d'appartenance et d'affiliation de l'individu.

*« J'étais si déterminé à effectuer mon travail qu'en dépit de vivre à des kilomètres de ma communauté, ma motivation est demeurée intacte. Je devais aller en ville au lycée, et chaque week-end, j'allais à la campagne pour venir en aide aux enfants qui n'ont pas la possibilité de faire leur devoir » (Témoignage 2).*

Dans ce contexte, la personne n'est pas considérée comme un employé dans l'exercice de ses fonctions, il est considéré comme une personne en parfaite relation avec son environnement de travail, c'est-à-dire ses devoirs, ses collègues et sa subordination.

*« Étant donné que nous étions les pionniers de cette organisation, nous sommes devenus plus engagés dans notre travail. C'était une façon pour tous les jeunes qui ont bénéficié des formations d'améliorer leurs compétences grâce à cette première expérience » (Témoignage 3).*

Cette nouvelle orientation donne une certaine priorité à sa place au sein de l'organisation. Ce courant de pensée est essentiellement développé chez quelques auteurs Mayo (1945), Herzberg (1966), Hackman et Oldham (1980) qui mettent surtout l'accent sur les éléments liés au travail et à la satisfaction des employés. Selon Foucher (1993) : « l'organisation du travail consiste à aménager les conditions de travail et les rapports entre les postes en tenant compte de la mission de l'organisation, de sa stratégie de gestion et des caractéristiques de la main-d'œuvre » p.148.

Dans le contexte d'une bonne répartition des ressources, par rapport aux idées novatrices, le facteur temps est un facteur qui ne doit pas être négligé afin de mieux identifier l'évolution de ces idées. Selon Gilles (2002), ce type d'information est stratégique parce qu'un gestionnaire des ressources humaines peut le situer par rapport aux actions mises de l'avant, pour évaluer l'évolution de la situation et démontrer comment la gestion des ressources humaines produit une valeur ajoutée.

De fait, cela permettra au cadre supérieur de mieux comprendre et partager la vision de l'organisation du travail avec celle de l'individu, cela facilitera la mesure des impacts des résultats passés, d'autres perspectives, comme : l'engagement organisationnel, la mobilisation des ressources humaines, ou des mesures de rendement plus traditionnelles, telles que l'absentéisme et l'intention de quitter (Gilles, 2002).

### **3.3 Synthèse de l'analyse**

#### **3.3.1 Milieu scolaire Haïtien**

Le système d'éducation en Haïti est confronté à des défis politiques, économiques et sociaux qui le rendent difficile de fonctionner correctement, en particulier pour les enfants issus de milieux défavorisés (Castor, 2006 ; Shamsie, 2006). Malgré tout, le système scolaire pourrait être un lieu sûr pour les enfants et améliorer leur résilience, mais la situation actuelle est inquiétante et sujette aux désastres. La situation démographique est également difficile, les deux tiers de la population vivant dans des conditions inhumaines. La plupart des familles rurales sont des chefs de famille monoparentale qui n'ont pas les moyens de s'occuper de leurs enfants. Cependant, en Haïti, l'éducation est considérée comme un droit fondamental pour tous les enfants, mais elle est inaccessible pour les enfants issus de milieux désavantagés. Cette situation entraîne des conséquences néfastes sur le système éducatif en général, et les enseignants sont très affectés par cette réalité.

En fait, ces lignes directrices mettent en évidence l'importance de l'éducation pour le développement socioéconomique d'un pays et la nécessité de former des enfants qui deviendront les citoyens de demain. Les directions doivent travailler avec toutes les parties prenantes impliquées dans l'éducation pour améliorer le service, mais les enseignants ne semblent pas être une priorité pour les chefs d'établissement. Toutefois, la situation est très préoccupante et suscite des préoccupations quant à son amélioration.

#### **3.3.2 Construction de son Identité**

Les réflexions ci-dessous traitent de l'impact de l'absence du père sur la construction de l'identité personnelle. Ces différentes réflexions montrent que l'individu conserve les souvenirs de son enfance et que son parcours de vie est gravé dans son esprit. La construction de soi-même permet de connaître ses limites et ses ressources, ses qualités et ses défauts et d'exploiter son estime en se renouvelant aux expériences vécues. Au vu des réflexions faites, la recherche identitaire montre que la recherche de soi-même contribue à l'accomplissement personnel. Très simplement, elle permet de travailler son intelligence émotionnelle pour maintenir son contrôle et actualiser son potentiel.

L'identité influence le comportement d'une personne dans la société dans laquelle elle vit. En dépit de l'imprévisibilité de certaines conditions défavorables, l'individu réussit à rester sur la bonne voie et à se battre. Cela nous permet de comprendre que les gens résilients sont souvent en mesure de transformer des situations difficiles en occasions d'épanouissement personnel. Nous pouvons donc comprendre que la résilience n'est pas innée, mais elle peut être développée au moyen d'aptitudes sociales, émotionnelles et cognitives. Parmi les facteurs de résilience, on compte un soutien social fort, une estime de soi positive et une vision optimiste de l'avenir. Dans ce contexte, la résilience joue un rôle important dans le bien-être émotionnel et mental et peut aider les personnes à surmonter les obstacles et à atteindre leurs objectifs de vie. Les programmes de résilience peuvent aider les gens à acquérir les aptitudes dont ils ont besoin pour faire face aux situations difficiles de façon constructive.

### **3.3.3 À la quête de sa voie**

L'auteure précise que les raisons qui motivent une personne à enseigner ne sont pas nécessairement reliées aux besoins matériels, mais plutôt un désir d'épanouissement personnel et de donner un sens à son existence. À ce titre, elle souligne que la perception est un facteur important de motivation et que la passion et la satisfaction d'accomplir un travail utile ont un effet significatif sur la motivation. L'auteure traite également de la manière dont les expériences passées peuvent influencer la motivation d'une personne et son orientation professionnelle et comment le fait de créer un lien entre les enseignants et les étudiants peut avoir un impact sur la motivation et les performances académiques. Les motivations intrinsèques telles que la passion, la perception des aptitudes et la satisfaction personnelle peuvent être plus importantes que les motivations extrinsèques tels que la rémunération ou les exigences professionnelles. Alors que la résilience est liée à l'aptitude à relever des défis professionnels et personnels en mettant l'accent sur ses passions et en développant ses compétences.



### **3.3.4 Vulnérabilité et résilience**

Une situation défavorable peut déclencher un processus visant à améliorer la résilience. Dans ce contexte, l'individu peut mettre à profit ses compétences pour créer des conditions favorables pour stimuler le développement psychomoteur, psychoaffectif et social des enfants traumatisés par une catastrophe. Tous les individus doivent renforcer leur résilience face aux évènements pour devenir autonomes face aux difficultés auxquelles ils doivent faire face. Car chacun réagit différemment à une situation traumatisante, dépendant du degré de résilience. Les expériences renforcent notre résilience et nous aident à nous adapter aux changements potentiels. Les facteurs de protection d'un enseignant qui fait preuve de résilience comprennent les possibilités de participer de façon significative et d'accroître les relations sociales, enseigner les aptitudes à la vie quotidienne, offrir de l'aide, du soutien et des encouragements, déterminer et communiquer les attentes élevées et établir des politiques et des règles claires.

### **3.3.5 Résilience comme un facteur de motivation**

La résilience est qualifiée de force qui permet aux gens de surmonter les obstacles de la vie, alors que la motivation est présentée comme un ensemble de besoins qui motivent les individus à passer à l'action pour combler une lacune. La motivation peut jouer un rôle important dans l'adaptation et le fonctionnement optimal d'une personne, ainsi que dans l'atteinte de ses buts. L'autodétermination joue également un rôle importance pour la motivation. Le texte souligne également l'importance de l'estime de soi dans la construction de la résilience. Les expériences vécues peuvent favoriser une plus grande détermination et motivation, ce qui peut conduire à une plus grande confiance en soi et à une meilleure estime de soi.

### **3.3.6 Performance**

La performance est un concept important dans le monde du management, qui est défini par les actions passées d'une organisation mais aussi pour atteindre les objectifs organisationnels visant à créer de la valeur. Les performances sont multidimensionnelles et s'appuient sur une variété de facteurs tels que les compétences, la communication, les efforts, la discipline personnelle, la facilitation de la performance de l'équipe, la

supervision, le management et l'administration. Cependant, à une époque de mondialisation et de virtualisation, les entreprises doivent également s'adapter aux besoins actuels et anticiper les besoins futurs pour maintenir leur réussite. Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit adapter sa stratégie, ses systèmes d'information ainsi que sa structure organisationnelle, tout en cherchant des innovations tant internes qu'externes pour répondre aux besoins du marché. Cela soulève des préoccupations continues quant à l'amélioration de l'affectation des ressources. Par conséquent, pour améliorer le rendement, pour réussir dans un milieu en constante évolution, les entreprises doivent être résilientes. La résilience est la capacité de s'adapter au changement, de surmonter les obstacles et de continuer à mener des activités fructueuses. C'est pourquoi la résilience est essentielle au maintien de la performance et de la prospérité à long terme des organisations. Les entreprises qui réussissent à conserver leur performance à long terme sont celles qui ont développé une culture de résilience et qui sont capables de s'adapter rapidement au changement.

Alors que, la motivation est une composante clé de la performance individuelle, qui met en lumière plusieurs facteurs qui prennent en compte les capacités de l'individu. Toutefois, l'évaluation de la performance est une fonction compliquée et difficile à obtenir et certains auteurs s'interrogent sur son existence. La résilience est aussi l'aptitude d'un individu ou d'une organisation à faire face aux difficultés, aux traumatismes et aux crises. Dans le domaine du management, la performance est un concept en lien étroit avec la résilience. Par conséquent, pour être résiliente, une organisation doit s'adapter aux conditions changeantes du marché en recherchant l'innovation interne et externe. Il s'agit en effet d'un concept clé pour les organisations qui cherchent à réussir dans un environnement mondial en perpétuel changement. La résilience permet aux entreprises de surmonter ces obstacles et de prospérer dans des conditions changeantes.

Au bout du compte, la résilience est essentielle à l'atteinte d'un rendement durable dans un environnement d'affaires changeant, mais aussi un aspect important de la performance individuelle qui peut aider à surmonter les obstacles et à atteindre les objectifs organisationnels. Dans le contexte professionnel, la résilience peut être considérée comme un aspect comportemental du rendement individuel. La résilience est l'aptitude à faire face aux situations difficiles et à surmonter les difficultés en démontrant des efforts

supplémentaires et en évitant les comportements négatifs ou contreproductifs tels que l'absentéisme et le manque de ponctualité. Elle peut également comprendre la capacité de soutenir, d'aider et de perfectionner des collègues et de contribuer à l'unité de l'équipe en contribuant au fonctionnement collectif.

### **3.3.7 Leadership dans les institutions**

La résilience d'une organisation dépend étroitement de la qualité de son leadership, et plus particulièrement de son style de leadership. Le leadership est une notion importante dans toute organisation, il est essentiel à la réalisation des objectifs d'un organisme et il existe de nombreuses théories pour le définir. Plusieurs styles de leadership ont été définis, notamment celui des dirigeants autoritaires, paternalistes, consultatifs, participatifs et transactionnels, transformationnel. Toutefois, le leadership transformationnel est perçu comme le moyen le plus efficace de susciter l'intérêt collectif et d'obtenir des résultats en termes d'objectifs fixés et il a une influence profonde et durable sur l'organisation.

Le leadership transformationnel est considéré comme un catalyseur clé pour une organisation qui doit s'adapter au changement et se remettre de situations difficiles. Ce style de leadership se caractérise par l'habileté du leader à inspirer, motiver et motiver intellectuellement ses employés et de faire en sorte qu'ils aillent au-delà des objectifs. Il renforce également la confiance au sein de l'organisation et permet aux employés de constater qu'ils accomplissent un travail significatif, ce qui constitue une motivation intrinsèque au bon travail.

En effet, le dirigeant transformateur doit changer les attitudes de ses employés et promouvoir un intérêt collectif au sein de l'équipe pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Il doit être attentif aux autres, motivant, créatif et doit faire progresser la connaissance de la tâche et des valeurs des employés. Un leader transformateur doit être en mesure de modifier les attitudes de ses employés et de promouvoir un intérêt collectif pour l'équipe. Les responsables doivent être à la disposition de leurs personnels et posséder de solides aptitudes relationnelles et l'intégrité afin de permettre l'intériorisation des valeurs et des buts de l'organisme. Les quatre facteurs de transformation du chef sont l'influence

idéalisée, la motivation à travers l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération personnalisée.

Pour y parvenir, le responsable transformationnel doit pouvoir modifier les attitudes de ses collaborateurs en se concentrant sur les objectifs de l'équipe ou de l'entreprise, en tenant compte de leurs besoins et en développant leur connaissance de la tâche et des valeurs. Il doit également être très attentifs aux autres avant de prendre des décisions, être honnêtes, avoir une excellente capacité d'écoute et avoir de solides compétences interpersonnelles. Ce type de leadership augmente le degré de confiance au sein de l'organisation, ce qui a un impact positif sur le personnel. Le leadership transformationnel augmente aussi le rendement des subalternes en suscitant la motivation.

Enfin, le leadership transactionnel est aussi important si l'on veut assurer la résilience d'une organisation. Ce style de leadership met l'accent sur la rémunération et la punition afin de motiver les employés à atteindre leurs objectifs. Il vient en complément du leadership transformationnel et maintient une certaine discipline pour assurer la résilience au sein de l'organisation. Pour résumer, la résilience d'un organisme repose sur la qualité de son leadership, qui doit être à la fois transformationnel et transactionnel.

### **3.3.8 Implication, Conditions de travail, L'organisation du travail**

La résilience et la motivation constituent deux concepts interdépendants en milieu de travail. Les comportements et attitudes des travailleurs influencent directement les performances de l'entreprise, d'où l'importance de les comprendre. L'implication au travail, c'est-à-dire la concentration quotidienne des travailleurs dans leurs activités professionnelles, est un élément essentiel de l'amélioration des performances de l'organisation. Cette implication est favorisée par une clarification des objectifs de l'entreprise et une forte participation du personnel aux activités de l'organisation. Une collaboration et une mise en commun efficaces des valeurs sont également essentielles pour accroître la créativité, l'estime de soi et le bien-être des travailleurs. Les conditions de travail, notamment l'environnement physique et les relations humaines, ont aussi une incidence sur la motivation et les performances des travailleurs.

La motivation est donc un aspect essentiel de la conduite organisationnelle qui influence le rendement de l'organisation. Selon la théorie socio-économique, le comportement d'un groupe dans la réalisation d'une activité peut avoir un impact positif ou négatif sur la performance de l'organisation, cela peut donner lieu à des coûts additionnels. La participation au travail est définie comme le niveau de concentration quotidienne de l'expérience dans les activités professionnelles, et elle influe sur la participation au groupe et à l'organisation. Il y a aussi un lien entre la participation et les attitudes et les comportements en milieu de travail. Une collaboration efficace, le partage de la valeur et la création d'un sentiment d'appartenance contribuent à impliquer le personnel dans les activités, améliorer les activités et augmenter l'expérience, la réalisation, l'accomplissement de soi et l'estime de soi.

Les conditions de travail, les relations humaines au sein de l'entreprise et l'organisation du travail sont des aspects importants qui ont une incidence sur la motivation des travailleurs. L'engagement à l'égard de l'entreprise peut améliorer le rendement et la motivation des employés. Les conditions de travail, les rapports humains, la stabilité de l'emploi et l'organisation du travail peuvent influencer sur la productivité. La participation des employés peut accroître le rendement, l'expérience, la créativité, l'estime de soi, le bien-être et la collaboration à l'échelle de l'organisation.

La résilience des organisations est un concept clé dans les entreprises, car les conditions de travail ont un impact important sur le comportement des individus, susceptibles d'influer positivement ou négativement sur le rendement de l'organisation. Les conditions de travail jouent également un rôle important dans la productivité, la motivation et l'implication des travailleurs. L'organisation du travail est aussi un élément essentiel de la résilience organisationnelle, notamment la qualité du travail, la spécificité des tâches et l'approche d'initiative accordée aux individus et aux équipes.

### **3.4 Récapitulatif de la synthèse**

Toutes les analyses effectuées au cours de la discussion indiquent que la motivation est un processus qui est activement mis en œuvre. Les réflexions préliminaires sur cette discussion nous permettent de comprendre que la résilience est un facteur important dans la motivation de l'individu.

En effet, ce travail porte sur divers aspects de la gestion et de l'organisation de l'entreprise. Premièrement, il s'agit de l'importance de la résilience et de la motivation personnelle dans le domaine de la gestion et de la conduite organisationnelle. C'est un processus complexe qui tient compte d'un certain nombre de facteurs liés aux capacités de chacun.

Pour faire preuve de résilience, une organisation doit s'adapter à l'évolution des conditions du marché et chercher à innover à l'interne et à l'externe. La résilience est un concept important dans le domaine de la gestion, dans la mesure où elle permet à une organisation de faire face aux difficultés aux crises en s'ajustant à l'évolution des conditions du marché. La motivation, pour sa part, est un aspect essentiel du comportement organisationnel qui influence la performance de l'organisation. L'implication au travail, définie comme le niveau de concentration quotidienne de l'expérience des activités professionnelles, l'influence, la participation au groupe et à l'organisation. Les conditions de travail, les relations humaines dans l'entreprise et l'organisation du travail sont des éléments importants qui affectent la motivation des travailleurs et peuvent avoir des répercussions sur la productivité. L'attachement à l'entreprise peut améliorer la performance et la motivation des employés.

La participation au travail est définie comme le degré de concentration quotidienne de l'expérience dans les activités de travail et influe sur la participation au sein du groupe et de l'organisation. Une collaboration efficace, le partage de la valeur et la création d'un sentiment d'appartenance contribuent à l'implication du personnel dans les activités, à l'amélioration des activités et à l'accroissement de l'expérience, à la réalisation, l'accomplissement de soi et l'estime de soi.

L'implication des employés peut augmenter le rendement, la créativité, l'estime de soi et la collaboration dans l'ensemble de l'organisation. La motivation des employés est également essentielle à la performance organisationnelle. Les conditions de travail, les

relations humaines et l'organisation du travail affectent la motivation des employés et peuvent nuire à leur productivité.

Le leadership est un concept crucial dans toute entreprise, et plusieurs styles ont été définis dont le leadership transformationnel qui est jugé le plus efficace pour susciter l'intérêt collectif et obtenir des résultats. Ce style de leadership vise à changer les attitudes des employés afin de susciter un intérêt collectif au sein de l'équipe, instaurer la confiance dans l'organisation et permettre aux employés de voir qu'ils accomplissent un travail utile. Les quatre facteurs de transformation du leader sont l'influence idéale, la motivation par l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération personnalisée.

En résumé, le texte met en évidence l'importance de l'évaluation de la performance individuelle, de la résilience, du leadership, de la motivation, de la participation au travail et des conditions de travail pour la réussite d'une organisation. Le leadership transformationnel est considéré comme le modèle le plus efficace pour faire progresser l'intérêt collectif et atteindre les résultats et l'engagement envers l'entreprise peut améliorer la performance et la motivation des collaborateurs. L'implication des employés peut aussi avoir un effet positif sur la productivité et la collaboration dans toute l'organisation.

En fin de compte, une organisation couronnée de succès doit mettre l'accent sur la résilience, la motivation, le leadership et les conditions de travail pour assurer la participation et l'implication de son personnel, ceci peut accroître leur performance, leur créativité et leur estime de soi, et améliorer la productivité organisationnelle.





## CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente recherche est axée sur les éléments de réponse liés à la façon dont certains facteurs influent sur la motivation des enseignants des écoles publiques en Haïti. Il examine également les difficultés et les obstacles auxquels ils sont confrontés dans des conditions de vulnérabilité dues au contexte sociopolitique du pays.

À cet égard, une vue d'ensemble des concepts tels que la motivation, la résilience, la performance et le leadership a été présentée. Ces concepts nous ont permis d'identifier et de comprendre certaines pratiques visant à augmenter la performance ainsi qu'à mieux cerner les facteurs motivants.

Pour ce faire, nous avons mis à profit les travaux antérieurs de plusieurs chercheurs, notamment un cadre de recherche et une méthodologie de recherche. L'autopraxéographie est donc la méthode utilisée pour comparer les expériences personnelles aux examens de documents produits (Albert, 2017). Parallèlement, cette méthode a mené à une meilleure compréhension des expériences vécues.

Dans nos analyses de discussions, nous avons mis en relation le concept de résilience par rapport à la motivation. Nous avons découvert la résilience réside lorsqu'une personne qui travaille dans un milieu qui présente de dures conditions objectives, c'est-à-dire manque de ressources, manque d'accompagnement (Patterson, 2001) et qui parvient à remplir son rôle, à exercer les fonctions qui lui sont assignées de manière professionnelle (motivation, implication, etc.) et le perfectionnement professionnel continu (Loi sur l'enseignement, 2000). À cette fin, les programmes de résilience peuvent aider les personnes à développer les compétences dont elles ont besoin pour faire face de façon constructive aux situations difficiles. La passion, la perception des compétences et la satisfaction personnelle sont des motivations intrinsèquement plus importantes que les motivations extrinsèques telles que les exigences salariales ou professionnelles.

Tous ces éléments visent à démontrer que la motivation du personnel est un élément clé d'une institution, la motivation du personnel doit être une priorité pour les responsables des institutions, l'autonomie, la diversité des tâches, les responsabilités sont très importantes pour garantir la qualité et l'efficacité d'un emploi. Toutefois, la valeur du travail demeure un atout important pour le développement et l'évolution de tout travailleur. Il est donc

important pour les enseignants de se sentir en confiance, c'est primordial, cela augmente leur motivation et contribue à leur progrès. Dans un espace où règne une bonne atmosphère de travail, une atmosphère contribue aux performances et à la motivation du corps enseignant.

En somme, cette recherche a permis de mieux identifier l'impact des facteurs motivationnels. Toutefois, cette recherche reconnaît certaines limitations associées au choix méthodologique effectué (Lazzari Dodeler et Albert, 2017). Il est important de savoir que la mémoire humaine a ses limites et peut changer la manière dont nous percevons les expériences passées (Albret, 2017). Il faut tenir compte du fait qu'il y a certainement des limites à notre connaissance du passé et même les narrateurs qui sont les principaux acteurs de leur propre histoire peuvent atteindre ces limites (Filion et Akizawa, 2012). Par-dessus tout, une analyse plus approfondie des facteurs motivants pour un échantillon potentiellement plus grand serait nécessaire, et une analyse capable de démontrer la résilience au fil du temps et de rendre le processus plus compréhensible. Il est par conséquent crucial de tenir compte des situations et des contextes dans lesquels l'étude sur la résilience est menée.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ADGER, N. (2000). «Social and Ecological Resilience: Are They Related? ». *Progress in Human Geography*, 24, 347-364.

ALBERT, MN. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique*, Repéré à <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-1-page-69.htm/>.

ALBERT, MN. et CADIEUX, P. (2017). L'autopraxéographie Des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. Dans *revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels vhs nSupplement (20171130)* : 163.

ALBERT, MN. et MICHAUD, N. (2016). De la désillusion au développement du jugement professionnel Expérience du processus de mise en œuvre d'un cours de complexité humaine. Dans *SAGE Open* n4 (201610) : 215824401668437.

ALEXANDRE-BAILLY, F. BOURGEOIS, D. GRUERE, JP. RAULET-CROSET, N. TRAN, V. (2013). *Comportements humains et management*, 4<sup>e</sup> édition Pearson Éducation France Paris.

AMABILE, T.M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.

ANAUT, M. (2008). *La résilience, surmonter les traumatismes*. Paris : Armand Colin, 128-  
Psychologie.

ARGYRIS, C. (1990). The dilemma of implementing controls the case of managerial of managerial accounting”, *Accounting Organization & Society*.

ASDIH, C. (2012). Collaborer avec les parents pour accompagner la scolarité ? Représentations des enseignants et pratiques professionnelles. *Enfances, Familles, Générations* (16), 34-52.

AZAN, W. (2011). Du concept de développement chez F. Perroux aux théories de la performance par le changement organisationnel en sciences de gestion, professeur associé.

BANDURA, A. (1977). Auto-efficacité : vers une théorie unificatrice du changement de comportement. *Revue psychologique* 84 :191–215. doi : 10.1037/0033-295X.84.2.191.

BARBIER, JM. (1996). Tutorat et fonction tutorale : quelques entrées d'analyse.

BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Collier Macmillan.

BASS, B. M. et AVOLIO, B. 1. (1994). *Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership*. Thousand Oaks, Californie : SAGE Publications, Inc.

BCHINI, B. (2027). *Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management à 147 Style de leadership transformationnel et performance financière : le rôle de la responsabilité sociale des entreprises* Maître-assistant en Gestion Institut Supérieur de Gestion de Tunis (Tunisie).

BERGIN, C. et BERGIN, D. (2009). Attachment in the classroom. *Educ Psycho 1 Rev*, 142-170.

BERNSHAUSEN, D. et CUNNINGHAM, C. (2001). The role of resiliency in teacher preparation and retention. Communication présentée à l'Annual Meeting of the American Association of Colleges for Teacher Education, Dallas, TX.

BLAIS, M., BRIERE N., LACHANCE, L., RIDDLE, A., VALLERAND, R. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais, *Revue québécoise de psychologie*, 14, 3.

BLOCK, J. et TURULA, E. (1963). Identification, egocontrol, and ajustement. *Child Development*, 34, 945-953.

BLUM, M.L. et NAYLOR, J.C. (1968). *Industrial Psychology*, Harper and Row, publishers 364-390

BONANNO, G.A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20-28.

BOUQUIN, H. (1999). *Le contrôle de gestion*, 4e édition, PUF, Paris.

BOURDIEU, P. et PASSERON, J.C. (1970). *La Reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, éditions de Minuit.

BOURGUIGNON, A. (1995). "Peut-on définir la performance ?" *Revue Française de Comptabilité*, Juillet août, pp. 61-65.

BOUTEYRE, É. (2008). *La résilience scolaire : de la maternelle à l'université*. Paris: Edition Bélin.

BRESSOUX, P. (2006). Effet-classe, effet-maître ? In E. Bourgeois, G. Chapelle (Eds.), *Apprendre et faire apprendre*. Paris : Presses Universitaires de France, 213-226.

BYRD, A.T. LEWIS, B.R., BYAN, R.W. (2006). The leveraging influence of strategic alignment on IT investment: An empirical examination, *Information & Management*.

CAILTEUX, C. (2017). *Regaining motivation at work: simple steps to finding purpose and happiness in your work*.

CAIRE, G. (1985) « lectures du taylorisme », *Revue de l'Economie Sociale* n°3 et 4, distingue trois dimensions.

CAMPBELL, K.L., SCHULTHEISS, O.C., MCCLELLAND, D.C. (1999). A necessary adjustment of protocol for use of DPC Coat-A-Count total testosterone assay with saliva. *Clin. Biochem.* 32, 83–85.

CAMPBELL, J.P. (1990). « Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology », in DUNNETTE M.D. HOUGH L.M. (Dir), *Handbook of*

Industrial and Organizational Psychology, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol. 1, p. 687-732.

CASTOR, S. (2006). Difficile sortie d'une longue transition. In Y. Shamsie, A. S. Thompson (Eds.), Haïti, Hope for a fragile state. Waterloo: The Centre International Gouvernance Innovatio.

HANAL, V., LESCA, H., MARTINET, AC. (1997). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », Revue française de gestion, novembre-décembre.

CHAPMAN, C. et FULLAN, M. (2007). Diriger l'apprentissage en réseau : une introduction. Direction et gestion des écoles, 28 (1).

CISNEROS, E., BARBEAU, AK., GILLES, C., LÉVEILLÉ, G. (2010). Autodetermination, et resilience en readaptation avec l'outil priorités d'intervention du client (PIC).

COMITÉ D'ORIENTATION SUR LA FORMATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT (COFPE). (2002). Offrir la profession en héritage : Avis du COFPE sur l'insertion dans l'enseignement. Québec : Gouvernement du Québec.

COOPER, J. (1991). La théorie Platonicienne de la motivation humaine. N°4 revue Philosophique de la France et de l'Étranger Publié par : Presses Universitaires de France.

COSETTE, F. (1999). Les sources de stress, le stress ressenti et le soutien social chez les enseignants en début de carrière. Mémoire de maîtrise non publié, Université du Québec à Montréal/ Université du Québec à Trois-Rivières, Montréal/Trois-Rivières (Canada).

COTTIN, M. (2016). Principes de la qualité appliqués aux activités info-documentaires.

CYRULNIK, B. (2002). Un merveilleux malheur. Paris : Odile Jacob.

CYRULNIK, B. et POURTOIS, JP. (2007). École et résilience : Odile Jacob.

DECHARMS, R. (1968). Personal causation. New York: Academic Press.

DECI, EL. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.

DECI, EL. et RYAN, R. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY.: The University of Rochester Press.

DECI, EL. et RYAN, RM. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1-11.

DECI, EL. et RYAN, RM. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, New York, plenum press.

DECI, EL., BETLEY, J., KAHLE, L., ABRAMS, L., PORAC, J. (1981). When trying to win: Competition and extrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, 79- 83.

DECI, EL. et RYAN, RM. (1985). The general causality orientations scale: Self determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 1.

DECKER, JF. (1988). *Être motivé et réussir*. France: Les Éditions d'Organisation, Artigues-près-80rdeaux.

DENHARDT, J. et DENHARDT, R. (2010). Building organizational resilience and adaptative management. In J. W. Reich, A. J. Zautra, & J. Stuart Hall, *Handbook of adult resilience* (pp. 333-349). New York : Gilford

DENJEAN, M. (2006), « La motivation ». CEDIP, les documents. *La motivation au travail* Revue Santé et travail.

DESLANDES, R. et BERTRAND, R. (2003). L'état d'avancement des connaissances sur les relations école-famille : un portrait global. *Vie pédagogique* (126), 27-29.

DE SOUSA, C., ROMO, L., EXCOFFIER, A. (2011). Lien entre Motivation et Insight dans la prise en charge des addictions. Dans *Psychotropes*. Repéré à <https://www.cairn.info/revue-psychotropes-2011-3-page-145.htm?contenu/>.

DIET, E. (2005). Enseignants en souffrance. *Revue internationale de psychosociologie*.

DIONE, AC., TARDIF, DP., PAQUETTE, MH., CLEMENT, D. (2006). Numéro spécial Résilience ! Voie d'Accès, 8(1).

DOUCET, O., LAPALME, MÈ., MORIN, D., FORTIN-BERGERON, C. (2020). Gérer la performance des emplois au travail Éditions JFD.

DOLAN, S., L. LAMOUREUX, G., GOSELIN, É. (1996). Psychologie du travail et des organisations Paris : Montréal : Casablanca : Gaëtan Morin.

DUVAL, F. (2013). La vie chère s'invite-t-elle au menu des prochains mois ? Le Nouvelliste. Repéré à <http://lenouvelliste.com/lenouvelliste/article/117030/La-viechere-sinvite-t-elle-au-menu-des-prochains-mois.html>

DUVAL, J., DUMOULIN, C., MICHEL, P. (2014). Collaboration école-famille et prévention du décrochage scolaire : des pistes d'action pour les enseignants du primaire. Canadian Journal of Education, 37(3), 1-23.

DUMOULIN, C., THÉRIAULT, P., DUVAL, J., TREMBLAY, I. (2013). Rapprocher l'école primaire et les familles par de nouvelles pratiques de communication. Revue de l'Association Francophone Internationale de Recherche Scientifique en Éducation (9), 4-18.

CISNEROS, E., BARBEAU, AK., CHARRETTE, G., LÉVEILLÉ, G., MCKERRAL, M. (2010). Autodétermination et résilience en réadaptation avec l'outil Priorités d'intervention du client (PIC). Résilience et deuil Volume 22, Number 1-2, Fall-Spring 2009–2010 URI : <https://id.erudit.org/iderudit/045031ar> DOI : <https://doi.org/10.7202/045031ar>.

ESPTEIN, JL. (2001). School, Family and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools. Boulder, Colorado : Westview, Press.

ESPTEIN, JL. (2011). School, family, and community partnership: Preparing educators and improving schools. Boulder CO Westview Press

ESPTEIN, JL., SALINAS, KC. (2004). School as learning communities: Partnering with families and communities: A well-organized program of family and community



partnerships yields many benefits for schools and their students. *Educational Leadership*, 61(8), 12-18.

FENOUILLET, F. (2003). *Motivation, Mémoire et Pédagogie*. Éditions L'Harmattan.

FERNET, C. (2007). *Le sentiment d'épuisement professionnel chez les enseignants : une analyse des facteurs contextuels et motivationnels liés à son évolution au cours d'une année scolaire*. Thèse de doctorat inédite, Université Laval. Québec.

FOOTE, NN. (1951) Identifications as the basis for a theory of motivation, *American Sociological Review* (16)1: 14–21.

FORTIN, MF. GAGNON, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives (3e édition. ed.)*. Montréal: Chenelière education.

FORTIN-BERGERON, C., DOUCET, O., HENNEBERT, MA. (2013). *Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle médiateur de la justice* », *Relations Industrielles*, n°3, Vol. 68.

FRANCÈS, R. (1995). *Motivation et Efficacité au travail*. Éditions Mardaga.

FREEMANTLE, D. (2004). *50 Little things that make a big difference to team motivation and leadership*. Éditeur Nicolas Brealey Publishing. Traduction libre.

GALLI, N., VEALEY, R. S. (2008). "Bouncing back" from adversity. Athletes' experience of resilience. *The Sport Psychologist*, 22(3), 316–325.

GALLI, N., GONZALEZ, SP. (2015). Résilience psychologique dans le sport : revue de la littérature et implications pour la recherche et la pratique. *Int. J. Sport Exerc. Psychol.* 13, 243-257. doi : 10.1080/1612197x.2014.946947

GARCIA, M., VICTOR, J., MARIA, M., JIMMENEZ, B., LEOPLDO, G-G. (2012). *Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation* », *Journal of Business Research*, n°7, Vol. 65.

GERVAIS, F. (1997). La médiation entre théorie et pratique. In F. Demori (dir.), Actes du deuxième congrès international d'actualité de la recherche en éducation et formation, pp. 168-171. Paris : Université de Paris X-Nanterre.

GILLIGAN, R. (2000), Adversity, resilience and young people: the protective value of positive school and spare time experiences, *Children and Society*, 14.

GUILBERT, L. (2005a). "La Ville de Québec : Un laboratoire pour la mise en œuvre de médiations avec les réfugiés". *Revue Études ethniques au Canada / Canadian Ethnic Studies Journal*, XXXVII (3) : forthcoming.

GUILBERT, L. (2004). (ed.), *Médiations et francophonie interculturelle*, Québec, Les Presses de l'Université Laval: 139-157. "Les musées et la guerre en ex-Yougoslavie : Vers une muséologie de la réconciliation". Université Laval, doctoral thesis.

GREINER, E.G. et BHAMBRI, A. (1989). New CEO intervention and dynamics of deliberate strategic change, *Strategic Management Journal*, vol. 10,1989, p. 67-86.

GRENIER, L. (2006). L'avenir socioprofessionnel des filles sans père. Dans *Le Journal des psychologues* /8 (n° 241).

GTEF. (2011). Groupe de Travail sur l'Éducation et la Formation. L'éducation par-dessus tout : Pour un Pacte National pour l'Éducation en Haïti. Rapport présenté au président de la République. Port-au-Prince.

HACKMAN, J., OLDHAM, G. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison-Wesey Publishing Company.

HENSERSON, N. MILSTEIN, MM. (1996). *Resiliency in schools: making it happen for students and educators*, Californie: Corwin Press Inc, 135 p.

HERRERA, J., LAMAUTE-BRISSON, N., MIBIN, D., ROUBAUD, F., SAINT-MACARY, C., TORELLI, C., ZANUSO, C. (2014). *L'évolution des conditions de vie en Haïti entre 2007 et 2012. La réplique sociale du séisme*. Paris, Port-au-Prince.

HUTA, V., RYAN, RM. (2010). Poursuivre le plaisir ou la vertu : les avantages de bien-être différentiels et qui se chevauchent des motifs hédoniques et eudémoniques. *Journal d'études sur le bonheur*, 11, 735–762.

IHSI. (2003). Ministère de l'Économie et des Finances : Direction Générale de l'Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique : Enquête sur les conditions de vie en Haïti. Port-au-Prince.

JEN MAH, SM. (2019). Le leadership et les comportements de performance : le rôle modérateur du team-member exchange.

JEYNES, W. H. (2014). A Meta-Analysis: The Relationship Between Father Involvement and Student Academic Achievement. *Urban Education*, 1-37.

KERLINGER, FN. (1964). *Foundations of Behavioural Research*, New York: Holt Reinhart and Winston.

KULIG, JC., EDGE, DS., TOWNSHEND, I., LIGHTFOOT, N., REIMER, W. (2013). *Community resiliency: emerging theoretical insights*, Concordia Universit.

LABRUYERE, C., PADDEU, J., SAVOYANT, A., TESSIER, J., RIVOIRE, B. (2002). La validation des acquis professionnels : Bilans des pratiques actuelles, enjeux pour les dispositifs futurs, BREF Céreq, N° 185.

LAZZARI DODELER, N. et ALBERT, MN. (2017). Développeur des communautés de personnes pour manager la diversité en entreprise. *Management et sciences sociales* 22. *Mieux-être au travail : penser le management et l'émergence de la personne*

LEBAS, M. (1996). "Performance : Mesure et Management. Faire face à un paradoxe". In, Cazamian, P., Hubault, F. & Noulin, M. (dir). *Traité d'Ergonomie*. Éditions Octares, Toulouse.

LEMAY, M. (1998). « Résister : rôle des déterminants affectifs et familiaux », dans Cyrulnik, B. et al., *Ces enfants qui tiennent le coup*, Revigny-sur-Ornain, Hommes et perspectives.

- LEVY-LEBOYER, C. (2006). « La motivation au travail ». Éditions d'Organisation.
- LEVY-LEBOYER, C. (1981). « La motivation au travail, modèle et stratégie ». 3eme éditions -Eyrolles.
- LOUART, P. (2002). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. CLAREE, IAE-USTL.
- MANCIAUX., M. (2001). La résilience : résister et se construire, Suisse : Éditions Médecine et Hygiène, Collection Cahiers Médicaux-sociaux, 253 p.
- MANCIAUX., M. et al. (2001). La résilience : résister et se construire. Genève : Cahiers Médicaux Sociaux.
- MANYENA, S.B. (2006). The concept of resilience revisited. *Disasters*, 30 (4), 433–450
- MAUGERI, S. (2004). Théories de la motivation au travail Dunod Paris.
- MASLOW, A. (1943). A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, vol. 50, n o 4.
- MASLOW, Abraham. (1954). *Motivation and Personality*, New York, Haper and Row.
- MASTEN, A. S., O'DOUGHERTY WRIGHT, M. (2010). « Resilience over the lifespan: Developmental perspectives on resistance, recovery and transformation». Dans J. W. REICH, A. J. ZAUTRA, ET J. STUART HALL, *Handbook of adult resilience* (pp. 213-237). New York : Gilford.
- MASTEN, A.S. (2001), Ordinary magic, resilience processes in development, *American Psychologist*, 56 (3).
- MASTEN, A. S. (2013). Risk and resilience in development. In P. D. Zelazo (Ed.), *Oxford handbook of developmental psychology: Vol. 2. Self and other* (pp. 579–607). New York, NY: Oxford University Press.
- MATURANA, H., VARELA, F., JULLIEN, FC. (1994). L'arbre de la connaissance Racines biologiques de la compréhension humaine, inventin.lautre.net.

MÉRILIEU, J., CHARLES, J.F., STIMPHIL, N. (1995). S.O.S pour l'école haïtienne en péril et la valorisation du métier d'enseignement. Repéré à <http://www.potomitan.info/vedrine/coneh.html>

MICHEL, M. (1999). Le Portique, Éduquer, Former, Pourquoi faire ? Journal S. Openedition.org. <https://doi.org/10.4000/leportique.279>

MIONARDET, A. (1981). L'ordre et L'anarchie, sociologie du travail.

MENJES. (2004). Ministère de l'Éducation Nationale de la Jeunesse des Sports : Le développement de l'Éducation : Rapport national d'Haïti. Port-au-Prince.

MORIN, E.M. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. In T. Pauchant (dir.), La quête du sens (p. 257-288). Montréal : Québec-Amérique/Presses HEC.

MUKAMURERA, J. et BOUTHINETTE, M. (2008). Rester dans l'enseignement ou quitter ? Portrait de la situation et motivations des enseignants. Communication présentée dans le cadre de la demi-journée CRIE-CRIFPE de présentation des résultats de recherche intitulé : « Pourquoi et comment soutenir l'insertion professionnelle de nouveaux enseignants au Québec ? Résultats de recherche et pistes d'action », Sherbrooke, Québec.

MUZALIWA, L.J.B., BAYUBASIRE ISHINGWA, A., BARHINJIBANWA K.A, B. (2021). La motivation au travail et son impact sur la performance individuelle dans les entreprises publiques du Sud-Kivu, une étude appliquée à la DGDA.

NAALDENBERG, J., VAANDRAGER, L., KOELEN, M., WAGEMAKERS, A.M., SAAN, H. (2009). Elaborating on systems thinking in health promotion practice. *Global health promotion*.16:39-4.

NEVEU, J.P. (1993). L'intention de départ volontaire chez le cadre, contribution à l'étude du roulement de personnel, thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université de Toulouse.

OBIN, J. (2003). Enseigner, un métier pour demain. Paris : La documentation française.

PARR, D.G., MONTGOMERY, M., DEBELL, C. (1998). Flow theory as a model for enhancing student resilience. *Professional School Counseling*, 1, 26 –31.

- PATTERSON, J. (2001), Resilience in the face of adversity, *The School Administrator*.
- PATTERSON, J.H. (2001), Resilient teacher leaders for urban schools: reflections for teacher education, *Focus on Teacher Education*.
- PAUL, B. (2011). Le capital institutionnel dans l'analyse du changement économique et social : Application dans le secteur de la micro finance en Haiti. (3e Cycle, Thèse de doctorat), Université Montpellier.
- PAUL, R. (2004). Haïti Cadre coopération intérimaire (CCI) Groupe thématique d'Éducation, Jeunesse et Sport Port-au-Prince : Retrieved from <http://haiticci.undg.org/uploads/Education>.
- PENROSE, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York.
- PINDER, CC. (1998). *Motivation dans les organisations du travail*. Selle supérieure. River, NJ : Prentice Hall.
- PLANE, JM. (2015). *Théories du leadership : Modèles contemporains*, Dunod Paris.
- PLATFORME HAÏTI.BE. (2013). Haïti-éducation et formation : Dossier d'information et de réflexion. Première ébauche ouverte à l'enrichissement par l'ensemble des membres.
- POURTOIS, JP., HUMBEECK, B., DESMET, H. (2012). *Les ressources de la résilience*, Paris, Presses Universitaires France.
- RANDALL, DM. et COTE, J.A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs, *Work and occupations*, vol.18, no 2.
- REEVE, J. (2017). *Psychologie de la motivation et des émotions*. 2<sup>e</sup> édition.
- REID, R. et BOTTERILL, LC. (2013). The multiple meanings of “resilience”: An overview of the literature. *Aust J 33 Public Adm* 72:31–40. doi:10.1111/1467-8500.12009.
- RICHARDSON, GE. (2002). La métathéorie de la résilience et de la résilience. *J.Clin. Psychol.* 58, 307–321. doi : 10.1002/jclp.10020.
- RICHARDSON, GE., NEIGER, B., JENSEN, S., KUMPFER, K. (1990). The resiliency model. *Health Education* 21:33–39.
- RUELLE, C. (2016). *Les différentes formes de motivation au travail* éditions- Tissot.

ROBBINS, S. (2013). *Superviser des employés nouvelle édition* Montréal (Québec) : Les Éditions Transcontinental.

ROBBINS, SP. JUDGE, T. GABULLIET, P. (2006). *Comportements organisationnels*, New Jersey: Pearson Éducation.

ROBERSON, L. (1990). Functions of work meanings in organizations: work meanings and work motivation. In A.P. Brief et W.R. Nord (dir.), *Meanings of occupational work* (p. 107-134). Toronto : Lexington Books.

ROCHELEAU, J. (1998). *Une approche de gestion pour l'école informatisée* Centre de recherche LICEF, Télé-université

ROJOT, J., ROUSSEL, P., VANDENBERGHE, C. (2009). *Comportement organisationnel-volume 3. Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*. 1ere édition Groupe de Boeck.

ROOVER. (1991) : cité dans YAYA. (2003). *La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritère* par Hachimi Sanni Yaya - Faculté des sciences de l'administration Université Laval, 1991, (ISBN – 2-89524-186- 4).

ROUSSEL, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : Editions Economica.

ROUSSEL, P. (2000). *La motivation au travail- concept et théories*, note de recherche du Lirhe, no 326.

RYAN, RM., CONNELL, JP. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*. 57, 749-761.

RYAN, RM. et DECI, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

SAINT-FLEUR, JM. (2007). *Le contexte prémigratoire et l'implication des parents d'origine haïtienne dans le suivi scolaire de leurs enfants au Québec*. (2e cycle, Mémoire de Maîtrise), Université de Montréal, Montréal.

SARKAR, M., FLETCHER, D. (2013). How should we measure psychological resilience in sport performers? *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 17(4), 264–280.

SECADES, G., MOLINERO, O., SALGUERO, A. (2016). Relationship Between Resilience and Coping Strategies in Competitive Sport Xabel Institute of Biomedicine (IBIOMED) and Department of Physical Education and Sports, University of León, Spain.

SCHUFTAN, C., HOOGENDOORN, A., CAPDEGELLE, P. (2007). Analyse de la situation humanitaire: Évaluation Ex-Ante Haïti, rapport final. In D. g. p. l. a. h. D. ECHO) (Ed.), Rapport d'évaluation finale. Port-au-Prince

SHAMSIE, Y. (2006). The economic dimension for peace building in Haiti: Drawing on the past to reflect on the present. In Y. Shamsie et A. S. Thompson (Eds.), *Haïti, Hope for a fragile state*. Waterloo: The Centre for International Governance Innovation.

SHEERENS, J. (2000) *Improving school effectiveness*. Paris: Unesco.

SKERRATTS. (2013) *Enhancing the analysis of rural community resilience: evidence from community land ownership*.

STRAND, R. (2011). Exploring the role of leadership in corporate social responsibility: a review, *Journal of leadership, Accountability and ethics*, n°4, Vol. 8.

STUFFLEBEAM, D.L., FOLEY. W.J., GEPHART, W.J., GUBA, E.G., HAMMOND, R.L., MERRIMAN, H.O., PROVUS, M.M. (1980). *L'évaluation et la prise de décision éducation*, Victoriaville, NHP.

TAYLOR, L. (1992). Relationship between affect and memory: Motivation-based selective generation. *Journal of Personality and Social Psychology*.

TAYLOR, C. (2003). *Les Sources du moi-La formation de l'identité moderne* Paris : Le Seuil.

TERESTTCHENKO, M. (2005) « *Un si fragile vernis d'humanité* », Editions La Découverte, Paris.



THÉORÊT, M., HRIMECH, M., GARON, R., CARPENTIER, A. (2003). Analyse de la résilience chez les personnes scolaires œuvrant en milieux défavorisés : vers des pistes pour une intervention de soutien.

THEVENET, JLV. (1992). Culture et comportements. Paris, Vuibert.

THOMPSON, A. S. (2006). Haïti's tenuous human rights climate In S. Yasmine & T. Andrew S (Eds.), Haïti, Hope for a fragile state (pp. 51-70). Waterloo : Centre for International Governance Innovation.

TOUSIGNANT, M. (2012). La culture comme source de résilience, Odile Jacob, p. 137-151.

TRACY, B. (2013). Motivation. Éditions Amacom.

TRIVETTE, CM. et DUNST, CJ. (2013). From Research to Practice in Early Childhood. Intervention: A Translational Framework and Approach. Advances in Learning and Behavioral Disabilities, 26, 173-196.

VIELLE-GROSJEAN, H. (2011). École et famille : Vers une éducation partagée ? La revue internationale de l'éducation familiale, 2(30), 119-140.

VIEUX, SH. (2007). La mutation des rapports de genre et de droit de la famille en Haïti : La famille « démembrée ». In L. N. Pierre (Ed.), Haïti : Les recherches en sciences sociales et les mutations sociopolitiques et économiques. Paris : L'Harmattan.

VIKTOR, FM. et ÉH. (1988). Découvrir un sens à la vie. Indaleo.

WALLER, M.A. (2001). «Resilience in ecosystemic context: Evolution of the concept», American Journal of Orthopsychiatry, vol. 71, no 3, p. 290-297.

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm", Strategic Management Journal, vol. 5, p. 171-180. Perspectives fondées sur les ressources, Proposition de synthèse.

WINDLE, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. Reviews in Clinical Gerontology, 152-169.

WRIGHT, M O., MASTEN, AS., NARAYAN, AJ. (2013). Resilience Processes in Development: Four Waves of Research on Positive Adaptation in the Context of Adversity.

YAYA, H., SANNI, MSC. (2003). Document de travail. La problématique de la performance organisationnelle. Ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle.

ZACHARYAS, C. (2012). Deux types de résilience où le bien-être diffère : étude chez les enseignants québécois. Éditions Universitaires Européennes.

ZAUTRA, A. J., STUART HALL, J., MURRAY, K. E. (2010). «Resilience: a new definition of health for people and communities ». Dans J. W. REICH, A. J. ZAUTRA, ET J. STUART HALL, Handbook of adult resilience (pp. 3 -29).