

Partie I :

Objectifs du module :

- Acquérir le vocabulaire de la psychologie du travail et d'organisation.
- Comprendre et distinguer les notions et concepts des différents champs de la psychologie du travail et d'organisation.
- Comprendre les liens entre les notions et concepts des différents champs de la psychologie du travail et d'organisation.
- Savoir présenter et expliquer les principes de la psychologie du travail et d'organisation avec un vocabulaire approprié.

Tous les mots soulignés en rouge sont des concepts clés de la psychologie du travail et d'organisations.

Introduction :

Les sciences en tant que telle, font appelent à des notions et concepts plus au moins complexe pour expliquer et exprimer des phénomènes simplement et avec un vocabulaire réduit à un ou deux mots.

La psychologie du travail et des organisations étant une science, elle accumule au cours des nombreuses recherches des théories sur divers phénomènes psychologiques de l'homme dans un contexte de travail, ces théories font alors appelées à différents concepts.

La psychologie du travail et d'organisation

La psychologie du travail et d'organisation peut être définie comme l'étude scientifique du comportement observable et non observable de l'individu dans un contexte de travail.

Explication :

C'est d'abord une psychologie, ce qui signifie qu'on s'intéresse en priorité aux individus, à leur activité, à leurs conduites et à leurs représentations. C'est délimité à un secteur (psychologie industrielle, psychotechnique,) et centré sur la relation entre un individu et son environnement (de travail).

La psychologie du travail s'est développée grâce à l'accélération du développement industriel et du développement de la psychologie scientifique. Les recherches sont directement liées aux réalités des organisations et des entreprises.

Ses interventions s'orientent vers trois principaux objets d'étude (ENOP, 1998) :

- *Une relation entre l'homme et son activité* : (l'examen de la nature des tâches demandées, l'analyse des conditions de réalisation de l'activité, la qualité des environnements de travail, le niveau des charges physiques, cognitives et psychiques/émotionnelles ; le stress, le bien-être et les risques psychosociaux, la qualité de vie au travail, l'organisation du travail, l'articulation vie au travail/hors travail.

- *Une relation entre l'homme et l'organisation* : cela concerne la sélection et l'intégration de tous les salariés (processus de recrutement, d'insertion et d'accompagnement professionnels, de socialisation organisationnelle,...), le développement des individus au travail (motivation et satisfaction, autonomie...) ainsi que les questions de mobilité et de trajectoire professionnelle (employabilité, bilan de compétences, gestion de carrière...).

- *Les relations interpersonnelles en lien avec la structure et les dispositifs sociotechniques* : cela relève de l'analyse des communications au travail, des prises de décision et du processus d'innovation dans les organisations, la nature des relations hiérarchiques et collectives au travail, les cultures et organisations du travail, l'intervention et l'accompagnement des changements...

Texte 1:

« C'est en France que débute la psychologie du travail, au commencement du vingtième siècle, avec les recherches d'Alfred Binet sur l'intelligence, et avec les premiers travaux de Jean-Marie Lahy à la Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF) et dans les transports Parisiens. Tous deux répondent à des problèmes concrets : dépister les enfants retardés et les orienter vers un enseignement spécialisé ; sélectionner le personnel dans des entreprises où la sécurité est impérative. Tous deux aussi abordent ces problèmes de manière objective, en s'efforçant de procéder à des mesures précises et de les valider par rapport à des comportements observés. Et tous deux insistent sur le rôle de ce qu'on appellera plus tard les aptitudes cognitives, Lahy en s'insurgeant contre ce qu'il nomme « la sélection des bœufs », fondée sur les seules aptitudes physiques et Binet en insistant sur le fait que l'intelligence est une caractéristique dont la variance est forte, plus forte que celle qui caractérise les processus élémentaires, comme la sensation, objet

des premiers tests psychologiques déjà publiés, notamment par le psychologue américain Mc Keen Cattell. » (Levy-Leboyer,2004,P9)

Le Travail comme objet d'étude :

L'ouvrier dans une unité de production, le postier dans son guichet, le menuisier dans son atelier, le pilote dans son avion et l'enseignant dans sa classe sont l'expression d'un seul phénomène « le travail » dans ses formes les plus diverses et les plus complexes.

Pour Karnas (2002), le travail dont traite la psychologie du travail se définit comme l'activité d'un homme ou d'une femme dans un cadre organisationnel, social, défini utilisant des outils particuliers, aux fins d'atteindre des objectifs de production donnés (p. 12).

Jahoda (1982) a fait des recherches sur le **chômage** et sa répercussion sur les personnes. Il en a déduit l'importance du travail dans **l'identité des individus**, car il :

- Structure la **temporalité** des individus (contraintes de gestion du temps (horaires)).
- Permet des contacts sociaux (**socialisation**) en dehors de la sphère familiale.
- Insère l'individu dans un **collectif** avec un but commun, dans la société.
- Définit le statut social, et contribue à définir l'identité de l'individu.

Ceci explique certaines difficultés rencontrées par les **chômeurs** (culpabilité, exclusion sociale, faible image sociale...). Toutefois, compte tenu de l'évolution du **marché de l'emploi**, ceci dépend de la signification du travail chez ces personnes.

Faire de la psychologie du travail, c'est d'abord devoir traiter du **sens du travail** pour l'homme c'est-à-dire pour les Personnes qui le prescrivent, qui le font ou l'exercent, qui le désire, qui le rejettent, qui en souffrent ou le subissent.

Il y a une opposition entre une vision du **travail** comme « peine » et une vision du travail comme « expression de soi ». C'est essentiel à la définition d'objectif de la psychologie du travail car elle renvoie à une distinction entre finalité de réduction des contraintes (**pénibilité**) et une finalité de développement de la personne (au travail ou non).

Texte 2 :

« La psychotechnique La psychologie du travail trouve principalement son origine en 1913 avec la publication de l'ouvrage *Psychology and Industrial Efficiency* que Munsterberg (élève de Wundt) publia aux États-Unis. Ce livre qui fait passer la psychologie de laboratoire au monde industriel posa les bases de la psychotechnique; domaine d'intervention particulier longtemps associé, voire assimilé, à la psychologie du travail On y décrit les principes psychologiques d'une «bonne gestion» de l'homme au travail, ou comment des approches de la psychologie peuvent être mobilisées et appliquées à l'ensemble des composantes d'une organisation industrielle afin d'améliorer son fonctionnement, sur le plan du rendement au travail, de la motivation et du recrutement des salariés, des décisions professionnelles. Munsterberg fut aussi l'un des premiers à introduire le concept de validité, permettant de vérifier la fiabilité d'un test psychologique. Il prôna également l'analyse des postes de travail (de dactylos, de conducteurs de trolleybus...) afin de mieux déceler les qualifications et comportements attendus des opérateurs et de paramétrer en conséquence des tests d'aptitude. »

Les domaines et champs de recherche et d'investigation

- 1) La psychologie du personnel.
- 2) La psychologie des organisations.
- 3) La psychologie ergonomique.

1. La psychologie du personnel.

C'est le domaine centré sur **l'individu**. Il se définit par des interventions centrées directement sur la personne du (ou des) travailleur(s). Ces interventions visent tantôt à connaître, à évaluer le travailleur (diagnostic et pronostic), tantôt à le « faire évoluer » (au niveau de ses **connaissances**, de ses **comportements**), tantôt à gérer son **insertion** et son devenir dans l'entreprise. On s'intéressera ici au **recrutement**, à la **sélection**, à **l'évaluation**, à la **promotion**, à la **mutation**, à la **formation**, à la **gestion de la carrière**... On serait davantage dans la modalité de l'adaptation de l'homme au travail.

La gestion des ressources humaines :

Entre 1950 et 1990, nous sommes passés d'une **psychologie du personnel** à une **gestion stratégique des Ressources Humaines** avec comme concept phare de salariés comme **Capital Humain**.

Le terme **ressource humaine** est apparu dans les années 70-80 introduit par Schultz (1961) et repris par Becker (1975-1993). Il s'agit d'un concept économique qui désigne les **connaissances**, les **qualifications**, les **compétences** et les autres qualités que possèdent un individu et qui intéressent l'activité économique. C'est un capital qui s'acquiert (éducation, scolarité), qui s'entretient (**formation, prévention**) et qui produit des bénéfices pour **l'organisation** et pour **l'individu**.

Du fait principalement de la forte concurrence, des **changements** dans les pratiques de **management**. Le **travail** n'est pas (plus) une évidence, il est incertain et les postes changent, **Les compétences** sont l'ensemble des **savoirs, savoir-faire, savoir-être** et **leurs mobilisations** dans **des situation de travail**. Ils sont devenus les éléments de base sur lesquelles se recrutent et se gère la **ressource humaine**.

L'analyse des postes de travail

La gestion des ressources humaines implique tout d'abord d'identifier et connaître **le profil du poste** c'est-à-dire les **taches, missions, responsabilités, compétences** du **poste** à pourvoir, il s'agit de **L'analyse des postes de travail**.

Evaluation des emplois

Les données ainsi recueillies permettront **d'évaluer les emplois**, c'est-à-dire attribuer un salaire pour chaque poste et de déterminer **le profil des individus (compétences, aptitude et personnalité)**, qui est un document nécessaire dans la démarche de **recrutement**.

Le recrutement

Le recrutement consiste en une démarche laborieuse et des actions mises en œuvre pour trouver un **candidat** supposé correspondre aux besoins et **compétences** considérées comme requises à un **poste de travail** donné. **Le recrutement** se fait sur la base de lecture de CV et de passation de **tests mentaux**. Ces **tests mentaux** sont des situations expérimentales standardisées servant de stimulus à un **comportement**. Ce **comportement** est évalué par une comparaison statistique avec celui d'autres individus placés dans la même situation, permettant ainsi de classer le sujet soit quantitativement, soit typologiquement. Il existe plusieurs types de tests (**d'Aptitudes**, de **personnalité...**). La notion **d'aptitude** décrit différentes formes de **capacités (cognitives, sensori-motrice...)** de la personne dans le champ du **travail**.

La sélection

La sélection permettra de faire le tri, choisir le meilleur candidat parmi beaucoup d'autres. La décision est celle de l'engagement ou du non engagement.

Lorsque le candidat définitif est sélectionné, deux possibilités peuvent apparaître. Soit le candidat a toutes les **compétences** nécessaires pour occuper le **poste**, on procède alors à **l'insertion** du nouveau salarié à son **poste de travail**. Soit le **candidat** ne possède pas toutes les **compétences** requises, il sera alors nécessaire de procéder à **une formation** du nouveau salarié, c'est-à-dire l'acquisition par **l'apprentissage** de **savoirs, savoir-faire** et **savoir-être** relatif au poste à occuper et mobilisable dans les différentes **situations de travail** rencontrés durant le **travail**.

La vie au travail, c'est la **carrière**. Durant son **parcours professionnel**, **l'individu** peut changer plusieurs fois de poste que ce soit géographiquement (**Mutation**), hiérarchiquement (**Promotion**) en désigne cette pratique par le terme de **mobilité**.

Les nombreuses **formations continues** dont bénéficie le salarié durant sa **carrière professionnelle**, ainsi que **l'expérience professionnelle** améliore les possibilités des **individus** d'accéder à un **emploi** ou de s'y maintenir ce que l'on nomme **employabilité**.

Texte 3 :

« Cette approche située de l'activité au travail montre que la seule vision d'une psychologie du travail à versant psychotechnique cherchant à trouver la place de chacun, sa juste place, est insuffisante, voire obsolète. En plus de la prise en compte de l'activité, d'autres dimensions du travail, notamment organisationnelles et sociales, se font jour et vont se révéler tout aussi incontournables pour l'examen des processus et des dynamiques professionnelles. La psychologie du travail s'oriente alors vers une psychologie des organisations du travail. »

La gestion de carrière

La gestion de carrière est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser **l'adaptation** des salariés à la **stratégie** et aux **besoins futurs** de l'entreprise, en tenant compte de leurs **compétences** et de leurs **aspirations personnelles**. Cela s'inscrit dans un cadre plus large qu'est celui d'exprimée dans des termes simples, ceux du langage de l'action, **la Gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPEC)** est habituellement mobilisée par une entreprise pour répondre à trois questions génériques :

- De combien de salariés aura-t-on besoin dans le futur pour pourvoir les **emplois** qui seront alors disponibles ?
- Quelles sont les **ressources humaines** qui seront nécessaires pour survivre et prospérer ?

- Quelles actions conduire pour tenter de réduire de façon anticipée les écarts constatés entre les besoins et les ressources ou, pour le moins, d'en limiter les effets négatifs ?

Profil du psychologue du personnel

Les différentes pratiques citées précédemment se déroulent généralement au sein de l'entreprise. Hors **organisation**, le psychologue s'occupe de **l'orientation professionnelle**, **bilan de compétences**, **(ré) insertion professionnelle**, **formations**... et des missions externalisées (**recrutement**, **formation**, **évaluation**, ...).

L'orientation professionnelle

L'orientation professionnelle est l'une des **compétences** les plus importantes du psychologue du travail, il s'agit de l'ensemble des moyens mis à disposition par la société pour permettre aux individus d'effectuer **des choix professionnels** adaptés aux circonstances, aux éléments de contexte et à leurs caractéristiques individuelles.

Ces moyens sont extrêmement variés : ils peuvent être des informations générales sur les possibilités de **formation**, les **métiers**, **l'accès à l'emploi** ou **la reconnaissance** et **la validation des compétences**. Mais généralement, l'acte **d'orientation** inclut une fonction de conseil visant à délibérer autour des projets d'avenir, incluant **les projets professionnels** mais aussi les projets de vie.

Enfin, l'orientation peut être plus ou moins associée à la volonté de développer la personne dans une perspective de prévention, en lui donnant la capacité à donner du **sens** à son travail et à sa vie (Bernaud et al., 2015) ou encore en renforçant son autonomie et **le développement de sa compétence** à s'orienter.

La construction du projet professionnel

La construction du projet professionnel se fait avec le soutien d'un **conseiller** qui apporte une écoute et des méthodes pour progresser dans la démarche. Il prépare ainsi aux décisions **d'orientation** en offrant un cadre, un dispositif permettant aux personnes de faire le point sur leurs **compétences**, leurs **possibilités** appelés **Le bilan de compétences**.

2. Psychologie des organisations :

Il s'agit du champ de la psychologie du travail qui est centré sur la dimension « **organisationnelle** » du travail. Le **travail** se déroule dans le cadre d'une **organisation** qui définit des **rôles**, des **statuts**, des **échanges** entre les acteurs (travailleurs). Cela renvoie à des **aspects relationnels** et **psychosociaux**. On s'intéressera ici aux **structures organisationnelles** et **motivacionnelles**, aux

relations entre les travailleurs, aux **structures hiérarchiques**, aux **processus de communication**, de **participation**, de **négociation**, de **médiation**... On s'intéresse donc aux **interactions** entre les **individus** et les composantes de **l'organisation** et aux répercussions des **interactions sociales** dans lesquelles les personnes peuvent être impliquées. Les deux sens de l'adaptation sont ici sous-jacents: chercher à connaître le «**fonctionnement humain**» pour y adapter des **structures d'organisation** et déterminer quel serait l'homme «adapté» à telle forme **d'organisation**, ou définir comment amener tel individu à s'insérer dans celle-ci, à adhérer aux **valeurs** qu'elle défend.

Comportement organisationnel

Il s'agit d'un domaine au champ large, dans lequel on cherche à comprendre le **comportement** des **individus** et des **groupes**, les **processus interpersonnels** et les **dynamiques organisationnelles**. Ce domaine permet de placer **l'individu** au cœur d'un **groupe (équipe)** et d'analyser les **interactions** s'y attachant tout en analysant les moyens que l'individu prend pour régler les problèmes (**conflits**). D'ailleurs, la compréhension du comportement organisationnel apporte une meilleure maîtrise de soi et d'autrui dans un **contexte organisationnel** ; elle pourrait même contribuer à la réussite des employés dans les **milieux de travail** de plus en plus dynamiques et complexes.

L'organisation

Une notion fondamentale ici est l'organisation désigne en sciences sociales, un **groupe sociale** formé **d'individus en interaction**, ayant un **but collectif**, mais dont les **préférences**, les **informations**, les intérêts et les connaissances peuvent diverger : une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc.

Elle est aussi un processus, l'organisation de quelque chose désigne l'action d'organiser (structurer, délimiter, agencer, répartir ou articuler). En ce sens, il s'agit d'un processus social.

L'organisation est aussi le résultat de ce processus, d'actions réglementées (une entreprise, un service public, une administration, une association, une armée, un événement, etc.).

L'individu

L'un des premiers éléments qu'on étudie lorsque on s'intéresse à des phénomènes sociaux, est **l'individu**. On peut définir celui-ci comme « un être vivant indivisible circonscrit dans l'espace, doué d'une unité intérieure et d'une solidarité fonctionnelle entre ses parties constituantes (organisme), et jouissant d'une relative autonomie par rapport au milieu ambiant (milieu intérieur) ; par rapport aux autres

individus de la même espèce qui possèdent tous les caractères communs qui la définissent, l'individu est une réalité unique et singulière. »

La communication organisationnelle

Les individus entrent en interaction entre eux à travers **la communication**. La communication à l'œuvre dans les organisations est appelée la **communication organisationnelle**. C'est aussi l'ensemble des moyens de communication mis en œuvre pour la réalisation d'une tâche organisée.

La fonction première de la communication est de faire circuler, de propager et de partager l'information dans le collectif (Leplat, 1991, 1993).

La signification d'une situation n'est pas donnée à l'avance mais se construit à travers des communications dont le langage est le moyen privilégié. Menant ainsi à l'élaboration conjointe d'un contexte commun entre individus destiné à faire partie de groupes ou collectifs de travail au sein **d'une organisation**.

Les groupes et les collectifs de travail

Un **groupe** est un ensemble de personnes interdépendantes qui ont entrepris une action commune pour atteindre chacune leur but. Cette action, dans la mesure où elle sera plus ou moins explicitement programmée, donnera lieu à la formulation d'un objectif opérationnel commun.

"Pour Lewin, le **groupe** est quelque chose de plus ou, mieux, quelque chose de différent que la somme de ses membres : il a sa structure propre, des fins particulières, et des relations privilégiées avec d'autres groupes " .

Pour définir un **objectif commun**, il faut interagir et donc **communiquer**. Pour ce faire, les membres du groupe sont continûment contraints de négocier et de faire des compromis pour prendre des décisions. Le vie du groupe est traversée de **tensions positives et négatives**.

Un groupe de travail ou **équipe de travail** est un **groupe formel** constitué de deux **individus** ou plus qui est perçu en tant que **groupe** par ses membres et ses non membres et qui est démarqué de son environnement (notamment les autres **équipes**) par l'existence de frontières qui le délimitent administrativement. Fonctionnant dans **un contexte organisationnel**, la participation à ce groupe n'est pas volontaire mais imposée par **l'organisation**. Et c'est encore l'organisation qui détermine les rôles des membres et leur relation, notamment **d'interdépendance fonctionnelle**, relativement aux tâches qui constituent les **missions organisationnelles** de **l'équipe**, et qui évalue les résultats du groupe dont les membres se partagent la **responsabilité**. En revanche **un collectif** est un **groupe de travail informel**, auto émergé, c'est-à-

dire crée par les membres eux-mêmes, pour combler l'écart entre ce qui est exigé et attendu de l'équipe et ce qui est réellement faisable dans la situation et ainsi répondre aux **exigences organisationnelles**.

On distingue généralement deux types de Groupe : **le Groupe formel** et le **Groupe informel**.

La socialisation organisationnelle.

On devient membre de **groupe de travail** ou d'organisation à travers **La socialisation organisationnelle**.

Elle peut être définie comme les processus par lesquels un individu acquiert les **connaissances sociales** et les **compétences** nécessaires pour assumer un **rôle** dans une **organisation**. Si elle est réussie, les salariés sont plus **performants**, plus rapidement, ils quittent moins l'organisation, sont plus **satisfaits**, moins stressés.

La socialisation organisationnelle permet la **transmission** de **valeurs** et **normes** du **groupe** auxquelles les **individus** (travailleurs) vont appartenir après le **recrutement**. Le terme **valeurs** peut faire référence à des attributs et des **perceptions** qu'une personne partage avec des membres de **son groupe social ou culturel** ; ces **valeurs** sont dites parfaites et rendent désirables ainsi qu'estimables les êtres ou les comportements auxquelles elles sont attribuées. Elles peuvent orienter les actions des individus dans une société en fixant des buts et des idéaux. Elles constituent une « morale » qui donne aux individus les moyens de juger leurs actes et de se construire une éthique personnelle.

Les valeurs

Les **valeurs** correspondent à ce à quoi les gens attribuent de la valeur, de l'importance : comme le partage, l'équité, la justice, l'honneur. Elles sont à la fois subjectives, c'est-à-dire ressenties par des individus, et relativement « objectives », car partagées socialement. Elles varient selon les **cultures**, les **générations** et les **sexes**. Elles peuvent être renforcées par **des normes sociales**.

Le psychologue Shalom Schwartz a réalisé des études dans le monde entier pour définir une théorie sur l'existence de 12 **valeurs universelles**, communes à toute l'humanité. Ce sont, dans un ordre d'importance qu'il a lui-même établi :

Amitié (bienveillance), Universalisme, Autonomie, Sécurité, Conformité, Hédonisme, Réussite, Tradition, Stimulation, Courage, Famille et Pouvoir.

elles permettent de répondre à la question *pourquoi agissons-nous comme nous agissons ?* La psychologie des valeurs peut aider à comprendre ce qui est le plus important pour un **individu** (ou pour un groupe) et ceci à travers différents contextes et situations sociales.

L'identité professionnelle

Une socialisation réussie conduira à **l'intégration des individus au travail** au sein de leur **organisation et collectifs de travail**. **L'identification** à ces collectifs aura pour résultat la construction d'une **identité professionnelle**. La notion **d'identité professionnelle** est liée à des concepts comme le **Sentiment d'efficacité, le Changement, l'Activité** et à **la Formation**.

L'identité peut se définir comme « ce par quoi l'on différencie une communauté d'une autre ou un individu d'un autre. La différence, qui constitue l'identité, repose toujours sur ce qui est propre et exclusif à un être ».

L'identité professionnelle est aussi la façon dont les différents groupes de travailleurs s'identifient aux pairs, aux chefs, au groupe. Elle est fondée sur des **représentations collectives** distinctes, et est le résultat d'une **identification** à l'autre, en fonction de **l'investissement de soi** dans les **relations sociales**. Ainsi, le concept **d'identité** est caractérisé à la fois par une définition de « soi par soi », et de « soi par les autres ». **L'identité du Soi** c'est l'ensemble **des représentations mentales** permettant aux **individus** de retrouver une cohérence, une continuité entre expériences présentes et passées. **L'identité** par les autres est un **système de repères** conduisant à la découverte de ce qui est proche et différent : c'est une synthèse entre une **transaction** interne à **l'individu** et une transaction externe entre les **individus** et les **organisations** avec lesquels ils entrent en interaction.

L'identité professionnelle est donc avant tout une composante de l'identité globale de la personne, et elle se développerait sur la base de **l'identité personnelle** par l'inscription de la personne dans des formes de **vie sociale**. D'un point de vue global, la notion **d'identité professionnelle** renvoie à trois éléments principaux :

- **Le monde vécu du travail** : la situation objective de travail et la signification que lui accorde l'individu,
- **Les relations de travail** : la perception subjective des relations interpersonnelles et le sentiment d'appartenance aux groupes informels,
- **Les trajectoires professionnelles** et la **perception de l'avenir** : description des différentes étapes et des changements afférents à l'activité professionnelle.

L'identité professionnelle est le résultat de **relations de pouvoir** et d'appartenance à des groupes. Il souligne que la **construction identitaire** dépend de la **reconnaissance** que **l'individu** reçoit de ses **savoirs**, de ses **compétences** et de son **image**. Cette identité est alors, pour l'individu, un besoin **d'intégration sociale** en vue d'atteindre une certaine **reconnaissance de soi**. **L'identité professionnelle** serait dans ce cas le **sentiment d'appartenance** à une **profession** issue d'une **socialisation** et dont le résultat est la **conformité aux normes collectives**. Cette dernière se caractérisant par l'usage de pratiques, de vocabulaire ou de **gestes communs**.

L'individu peut avoir différentes attitudes à l'égard de son travail. **La satisfaction au travail** en est une.

Elle est liée à des notions comme **les Comportements de citoyenneté organisationnelle, le Bien-être au travail, les Conditions de travail, les émotions au travail, la Motivation, la Qualité de vie au travail** et **les Sens et valeur du travail**.

La satisfaction au travail

La satisfaction au travail (ST) constitue l'un des plus anciens et des plus étudiés concepts de la psychologie du travail. Après **la performance**, la ST est la variable la plus fréquemment utilisée comme variable à prédire dans la littérature scientifique. Cependant, elle est essentiellement étudiée en tant que résultat à atteindre et plus rarement en tant que processus devant être expliqué.

La définition la plus fréquemment citée est celle de Locke (1976, p. 1300): « l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses **expériences de travail** ». Toutefois, ne pas réduire la ST à sa dimension affective peut permettre une compréhension plus globale du phénomène (Weiss, 2002). En effet, la ST se compose de trois dimensions distinctes bien que très fortement liées : cognitive, affective et conative.

La dimension cognitive renvoie au jugement évaluatif que porte l'individu sur son travail en fonction de l'adéquation perçue entre ce qu'il désire, veut ou cherche à atteindre dans son travail et les opportunités offertes par ce dernier. L'affect positif ou négatif provenant automatiquement de cette évaluation constitue la dimension affective de la ST.

Enfin, de ce jugement et de cet affect découle une intention d'agir en vue de réduire l'insatisfaction ou d'augmenter la satisfaction, qui correspond à la dimension conative. Celle-ci est essentielle pour comprendre les conséquences potentielles de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail et les évolutions de cette variable dans le temps.

En effet, les individus développent des stratégies pour réduire leur insatisfaction ou augmenter leur satisfaction. Michalos (1980) en distingue deux types:

- Comportementales : elles consistent à agir sur la situation à l'origine de l'insatisfaction ressentie, par exemple mettre en œuvre des actions individuelles ou collectives visant l'amélioration des caractéristiques du travail sources d'insatisfaction ou changer d'emploi. La mise en œuvre de stratégies comportementales dépend des opportunités dont dispose l'individu.

- Cognitives : ces stratégies consistent quant à elles à modifier ses attentes et/ou ses perceptions de la situation de travail de façon à diminuer l'insatisfaction ressentie en l'absence de possibilité d'agir sur les causes de cette insatisfaction (impossibilité perçue de trouver un meilleur emploi ou d'améliorer l'emploi actuel): diminuer son niveau d'attente, se convaincre que ce n'est pas si mal, etc.

La satisfaction au travail doit être distinguées de **la motivation au travail**.

La motivation au travail

La motivation quant à elle, peut-être définie comme l'ensemble des conditions qui incitent un ou plusieurs individus à agir et à atteindre des buts précis.

La motivation et les **compétences** servent à générer de **l'efficacité**, qui elle-même sert à établir une **performance collective et individuelle**.

La motivation apparaît donc comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et finalisé (orienté vers un objectif).

« Mécaniquement », et en reprenant la déclinaison de Maslow, le comportement est mis en œuvre afin de satisfaire des besoins : 1. Besoins physiologiques ; 2. Besoin de sécurité ; 3. Besoin d'appartenance ; 4. Besoin d'estime ; 5. Besoin d'accomplissement de soi.

On constate que :

- Les environnements internes et externes à l'entreprise dans lesquels évolue le salarié et influencent son comportement
- Les attentes et les exigences de l'entreprise vis-à-vis desquelles le salarié doit s'adapter en termes de comportement

La plupart des comportements humains sont guidés par une raison qui pousse l'individu à agir. **L'activité professionnelle** est souvent source de **motivation** qui, à son tour, entretient des liens avec la **performance au travail**. Pour cette raison, la motivation représente un thème central dans la psychologie du travail et des organisations. Plusieurs théories ont été proposées afin d'illustrer ce concept.

La motivation au travail est un thème qui a reçu l'attention de beaucoup de chercheurs au plan national et international. En effet, ce thème fait l'objet de centaine de livres, manuels, chapitres, et articles. La motivation peut être définie comme ce qui déclenche l'activité, la dirige vers certains buts et la prolonge tant que ces buts ne sont pas atteints. Trois mots-clés ressortent de cette définition: **l'intensité**, la **direction** et la **persistance**. **L'intensité** (ou force) renvoie à la vigueur avec laquelle la personne se met à la **tâche**; la **direction** dirigée vers un objectif précis et la **persistance** évalue la durée de l'effort, car les individus motivés sont capables de consacrer tout le temps nécessaire à l'accomplissement de leurs **tâches**.

Les théories de la motivation, étant nombreuses, ne peuvent pas être illustrées dans leur entièreté dans ce document. **La motivation** est liée à plusieurs concepts notamment **le Management, la Justice organisationnelle, les Sens et valeur au travail, la Satisfaction** et surtout le **sentiment d'efficacité professionnelle (l'auto-efficacité)**.

Dans les théories modernes de la motivation, un rôle important est joué par **l'auto-efficacité**. **L'auto-efficacité** (Bandura, 1986) est définie comme la **croissance** que l'on peut réaliser une **tâche** ou atteindre un objectif spécifique grâce aux capacités que l'on possède. Selon Bandura, les **individus** surveillent constamment leur comportement et résultats avec **l'intention** de vérifier si leur comportement les dirige vers l'objectif ou les éloigne. **L'évaluation** conduit à des **réactions émotionnelles** et cognitives. Par exemple, si une personne est en train d'atteindre un but, le résultat sera la satisfaction et un sentiment d'auto-efficacité élevé. Bandura propose que les comportements motivés impliquent la régulation des objectifs attrayants, être attentifs à leur succès, les atteindre et prendre des mesures correctives en cas de clivage entre les objectifs et les résultats, ensuite l'individu pourra fixer d'autres buts attrayants pour lui.

Un autre concept à distinguer de **la satisfaction au travail et de la motivation au travail** est **l'Implication au travail**.

L'Implication au travail

L'expression "salarié motivé" ne veut en effet rien dire. Il n'y a pas de motivation en soi, il n'existe qu'une motivation à quelque chose. L'implication se définit comme l'attachement au travail, comme l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est la base de **l'implication dans le travail**.

En ce qui concerne le lien entre **satisfaction** et **implication**, on constatera d'abord que l'implication précède la satisfaction.

Par ailleurs, une forte implication peut déclencher de fortes insatisfactions si les attentes ne sont pas comblées. L'implication accroît ou diminue finalement les chances de ressentir de la satisfaction. C'est d'ailleurs un de ses effets non négligeable pour l'organisation.

Le Liens entre **implication** et **motivation** est **que La motivation** est la mise en mouvement alors que **l'implication** donne le sens et la direction à ce mouvement.

La place qu'occupe le travail est fonction des valeurs morales, religieuses, de la hiérarchisation sociale, des **aspirations** prônées par la société. Elles sont les déterminants de **l'implication au travail**

Le besoin d'accomplissement ou de réussite (need of achievement) déjà étudié avec la motivation.

Quand ce besoin est fort, il détermine une tendance à s'impliquer fortement dans son travail. McClelland a montré que ce besoin était également corrélé avec l'efficacité dans l'emploi, ce qui ajoute une valeur supplémentaire à ce trait de personnalité.

Quant aux déterminants organisationnels :

- Les défis proposés, les moyens mis à disposition, le système de récompense, l'autonomie sont autant de facteurs liés à l'implication.
- Les expériences vécues dans le travail sont capables de stimuler ou de détourner l'implication du salarié.
- Le rôle de l'organisation et de la structure qu'elle propose permet de réfléchir en termes d'action pour améliorer le niveau d'implication au travail.

Quant aux effets de **l'implication au travail**, Comme pour la **satisfaction** on retrouve ici des corrélations entre **implication**, **absentéisme** et **turn over**.

A son tour **l'implication au travail** doit être distingués de **l'engagement organisationnel**.

L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel traduit le lien psychologique ressenti par un employé envers son **organisation**. Selon Klein, Molloy et Brinsfield (2012), ce lien possède un caractère volontaire qui traduit un dévouement et un sens de **responsabilité** envers **l'organisation**. La force relative de ce lien a des répercussions sur la probabilité de rester membre de **l'organisation** à long terme, sur la performance de rôle et hors rôle de l'employé et sur son bien-être. Ces impacts varient suivant que l'engagement possède une nature affective, normative ou calculée. **L'engagement organisationnel** est lié à d'autres concepts comme la **Satisfaction**, la **Motivation** et **l'Identité professionnelle**.

L'engagement organisationnel des employés intéresse les chercheurs et les praticiens depuis de nombreuses années, principalement en raison de son rôle central dans toute **politique de fidélisation** dans les **organisations**. À l'heure où **l'efficacité** des organisations dépend de plus en plus de la bonne gestion du **facteur humain**, la création d'un engagement solide parmi les employés apparaît comme une priorité pour les responsables. Cet engagement permet à la fois de tirer le meilleur des employés et de retenir ceux qui contribuent le plus aux **objectifs de l'organisation**. Néanmoins, l'engagement correspond à un état psychologique complexe. Il revêt différentes formes, lesquelles ne sont pas toutes positives, tant pour l'individu que pour l'organisation. Les **organisations** ont donc tout intérêt à stimuler les bonnes formes d'engagement. De plus, l'engagement ne se dirige pas uniquement vers

l'organisation, mais vers diverses entités, particulièrement en son sein même, tel le supérieur immédiat ou **l'équipe de travail**.

La force (ou l'intensité) de l'engagement et ses effets sur le comportement dépendent également des raisons pour lesquelles l'individu se sent engagé envers l'organisation. Ces raisons correspondent à trois formes ou composantes d'engagement. L'engagement affectif renvoie à un sens de l'attachement envers l'organisation provenant d'une **identification** à ses valeurs et objectifs, l'engagement normatif réfère au sentiment de loyauté découlant d'une obligation perçue envers l'organisation, alors que l'engagement de continuité reflète un attachement issu du coût **d'appartenance à l'organisation**.

Le leadership

Dans le même cadre organisationnel, le **leadership** est un concept essentiel. Définit comme capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres **individus** ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs, le leadership est un processus qui affecte les **objectifs de la tâche**, influence les **stratégies** d'un **groupe** ou d'une organisation et la manière dont les gens développent et atteignent leurs objectifs, agit sur **l'identité** et le **maintien des groupes**, la **culture de l'organisation**.

On l'a aussi confondu avec le **management** et la **gestion** et on l'a associé pour ne pas dire restreint aux modes d'exercice de **l'autorité**, Le **leadership** fait partie de la gestion mais en est un élément et non le seul, « c'est le **facteur humain** qui scelle l'unité d'un **groupe** et l'encourage à atteindre certains buts... C'est l'élément qui, en définitive, transforme en réussite tout le potentiel qu'on trouve au sein d'une **organisation** et de ses membres » (Davis, 1977, p. 197). Ce qui distinguerait donc le **leadership** du **management** serait sa capacité à générer du **changement**.

Après que le concept a été presque abandonné dans les années soixante-dix, ces dernières ont été marquées par un renouveau des recherches sur le **leadership**. L'intérêt s'est déplacé des caractéristiques personnelles du **leader** vers ses **conduites** et **comportements** et notamment ceux orientés vers ses subordonnés. Le **style d'autorité** mis en œuvre par le **leader** est devenu l'objet central des recherches. La distinction opérée par Burns (1978) entre **leadership transactionnel** et **leadership transformationnel**, y a été pour beaucoup. Dans la forme de **leadership transactionnel**, le leader et son subordonné sont engagés dans une **transaction**. Ils échangent des comportements, des récompenses mais sans que cet échange génère une relation forte et durable entre eux. S'ils font coïncider leurs **intérêts personnels** ni l'un ni l'autre ne sont marqués en profondeur par cet échange.

Le **leadership** est devenu une compétence fondamentale dans la société actuelle, où presque tout se fait en **collaboration** avec d'autres personnes. De nombreux psychologues ont étudié ce concept. Parmi eux se démarque Daniel Goleman.

Les six types de **leadership** selon Daniel Goleman sont la classification la plus utilisée dans différentes disciplines.

Les types de **leadership** selon Daniel Goleman ne sont par ailleurs pas incompatibles. Au contraire. Les meilleurs **leaders** sont capables de prendre des éléments de chacun d'entre eux pour s'adapter aux exigences du moment. Il convient d'abord les connaître tous pour choisir le plus utile à une situation donnée. Comme le décrit par Goleman dans son travail, les six types de **leadership** sont les suivants : Coercitif ou autoritaire, Démocratique, Affiliatif, Visionnaire ou orientatif, Pilote, Coach.

La notion de **leadership** est fortement liée à celui de **changement**.

Un changement organisationnel

Un changement organisationnel peut se définir comme un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de **règles formelles** mais aussi de **comportements individuels et/ou collectifs** caractérisant le fonctionnement **socio-organisationnel**. De tels processus peuvent être volontaires, dirigés et planifiés ou, au contraire, spontanés et continus.

Il n'est pas toujours possible de faire participer l'ensemble des salariés à un projet de changement. Dans ce cadre, le fait d'adopter des procédures de **changement** incluant des principes de **justice** permet tout de même de favoriser l'acceptation de ce **changement**. Il convient par exemple de donner les informations pertinentes et de prendre en considération les difficultés générées par le **changement** chez les destinataires.

Cela inclut un autre concept très étudié dans la **psychologie des organisations** qui est **la justice organisationnelle**.

La justice organisationnelle

La justice organisationnelle concerne l'évaluation par les salariés du caractère juste des politiques, procédures et décisions à leur endroit. Elle est composée **d'évaluations de la décision**, des procédures de **prise de décision** et de la manière dont les décisionnaires les communiquent aux salariés. **Le sentiment de justice** est associé à des bénéfices pour les salariés et pour les structures qui les emploient.

La Culture organisationnelle

La culture est "un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent, d'une manière à la objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte".

La Culture organisationnelle, elle, peut être définie comme la structure faite de postulats fondamentaux, inventés, découverts ou élaborés par un **groupe** donné lorsqu'il apprend à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et **d'intégration** interne, qui a suffisamment bien fonctionné pour être considérée comme valide et être enseignée aux nouveaux membres comme la bonne façon de percevoir, de penser et de ressentir face à ces problèmes.

La culture organisationnelle est considérée comme un attribut qui caractérise l'entreprise et comme un cadre de lecture permettant de donner sens aux **phénomènes organisationnels**. Différents modèles théoriques se confrontent donnant lieu à un panorama des contributions contemporaines. Cette notion est liée à d'autres comme le **Climat** organisationnel, le Sens et valeur du travail, l' **Innovation au travail**, la **Socialisation organisationnelle**, la **Dimensions interculturelles au travail**.

Le concept de **culture organisationnelle**, lancé par l'article de Pettigrew (1979) et par le livre très populaire de Peters et Waterman (1982), a en grande partie été développé dans les **sciences de la gestion** et du **consulting**.

D'un point de vue théorique, la **culture organisationnelle** vient de deux traditions de recherche très différentes. Une première, originelle mais encore actuelle, s'inspire des principes théoriques et méthodologiques de **l'anthropologie** et étudie les phénomènes culturels à l'aide de **l'observation participante**. La seconde tradition vient des travaux du **climat organisationnel**. En effet, depuis les vingt dernières années, les revues de littérature et les livres traitent ensemble les concepts de culture et de **climat organisationnels**

La question des niveaux dans les études de la **culture organisationnelle** est conceptualisée de façon différente, mais la plus connue est certainement celle des trois niveaux de la **culture organisationnelle** de Schein (2010):

- **les artefacts** (rituels, langage, mythes, vêtements et organisation de l'espace);
- **les croyances et valeurs adoptées**, qui sont reportées par le management comme étant les bases de l'organisation, ces derniers pouvant ou non refléter la réalité de l'ensemble des membres l'organisation;
- **les suppositions partagées**, lesquelles permettent de comprendre pourquoi les membres de l'organisation vont à leur travail et le font.

La culture organisationnelle peut influencer plusieurs types de **comportements organisationnels** (Schneider, Ehrhart, et Macey, 2013):

- **La culture organisationnelle et le leadership** : ce thème est inspiré des travaux de Schein (2010) sur **les valeurs et comportements** du

management et leurs impacts sur **la culture organisationnelle** et **l'efficacité organisationnelle**. Ogbonna et Harris (2000) ont par exemple montré que la **culture organisationnelle** avait un effet modérateur sur le lien entre **leadership** et **performance**.

- **La culture organisationnelle et la performance** : plusieurs approches ont montré que **la culture organisationnelle** influençait :
 - a) Les mesures de performance financière;
 - b) **La satisfaction du consommateur**;
 - c) L'atteinte des objectifs;
 - d) La **performance** avec un effet médiateur des **attitudes**.
 - **La culture organisationnelle et la justice organisationnelle** : les travaux dans ce thème sont nombreux, on peut notamment citer ceux d'Erdogan et al. 2006 sur la relation entre **la justice et la culture organisationnelle**. Les conclusions les plus significatives sont :
 - a) **la culture organisationnelle** renforce le lien entre **justice organisationnelle** et **la qualité de la relation** avec **le supérieur hiérarchique** lorsqu'elle renforce le **respect**;
 - b) **la culture organisationnelle** renforce le lien entre **justice distributive** et la **qualité de la relation avec le supérieur** lorsqu'elle est axée sur **l'agressivité**;
 - c) **la culture organisationnelle** affaiblit le lien entre les deux types de **justice** et la **qualité de la relation avec le supérieur** lorsqu'elle est orientée vers **l'équipe**.