

Université de Bejaïa
Faculté des sciences humaines et sociales
Département de psychologie et orthophonie

Support de Cours destiné aux étudiants de L2 psychologie

Intitulé de la matière :

Psychologie du travail et organisation

L'unité d'enseignement : fondamentale

Matière : psychologie du travail et organisation

Crédits : 05

Coefficient : 3

Les objectifs de l'enseignement :

L'étudiant prendra connaissance des concepts fondamentaux et les domaines de la psychologie du travail.

Document élaboré par Le D^r Djefal Mokrane

Maître de conférences en psychologie du travail et organisation

Mail : [mokrane.djefal@univ-bejaia .dz](mailto:mokrane.djefal@univ-bejaia.dz)

PROGRAMME :

- 1- Introduction à la psychologie du travail :** histoire et évolution de la psychologie du travail.
- 2- Les grands courants qui ont marqué le développement de la psychologie du travail :**
 - ✓ L'organisation scientifique du travail de Frédéric Taylor
 - ✓ L'école des relations humaines d'Hilton Mayo
 - ✓ le courant actuel des ressources humaines.
 - ✓ Les méthodes de la psychologie du travail.
 - ✓ La relation entre la psychologie du travail et les autres domaines.
- 3- Les domaines de la psychologie du travail et le comportement organisationnel :**
 - ✓ Le leadership.
 - ✓ la motivation et les récompenses au travail.
 - ✓ La performance au travail.
- 4- La psychologie des individus :**
 - ✓ L'étude de la personnalité de l'individu travailleur.
 - ✓ Les habiletés et les prédispositions et leur importance au travail.
- 5- La sélection et l'orientation professionnelle :**
 - ✓ La sélection professionnelle.
 - ✓ L'orientation professionnelle.
- 6- L'ergonomie et l'organisation du travail :**
 - ✓ Ergonomie physique.
 - ✓ Ergonomie cognitive.
 - ✓ Ergonomie organisationnelle.
- 7- La sécurité industrielle et la réduction des accidents de travail :**
 - ✓ La sécurité au travail.
 - ✓ La prévention des accidents de travail.

Cours 1 : introduction à la psychologie du travail

1.1 Emergence de la psychologie du travail :

- A l'origine, la Psychologie du Travail a été fortement influencée par *la psychologie expérimentale*. Ce sont en effet des élèves de Wundt, fondateur en 1879 du premier laboratoire de psychologie expérimentale, qui exerceront un véritable travail de pionnier en rapprochant la psychologie des questions de terrain.
- Parmi ceux-ci, Cattell créera en 1890 le terme de « *test mental* » pour désigner des épreuves, issues du laboratoire, permettant de mesurer des fonctions sensori-motrices élémentaires.
- Münsterberg, de son côté, jouera également un rôle clef, reprenant et utilisant dans le titre d'un de ses ouvrages publié en 1914 le terme de « *Psychotechnique* ». **2p17**
- C'est pendant la guerre de 1914-18 que l'on vit se développer avec force, en Angleterre, de

Nombreuses études sur le travail industriel (fatigue, mais également durée du travail, travail répétitif...)

- Pendant la seconde Guerre mondiale, les besoins de l'armée américaine et de l'armée anglaise créent un terrain expérimental sans précédent et, revenus à la vie civile, les psychologues du travail développent activement recherches théoriques et applications pratiques avec l'apparition de matériels militaires sophistiqués (radars, avions de chasse...), renforcera les besoins et permettra l'apparition d'une « Human Engineering » (ancêtre de l'ergonomie) préoccupée par l'adaptation de la machine à l'homme. Les applications civiles ne manqueront pas d'arriver. Elles seront mises au service de plusieurs objectifs : lutter contre une division excessive du travail, prévenir les accidents, améliorer les conditions de travail (Faverge, Leplat, Guiguet, 1958).
- La Division 14 de l'American Psychological Association est créée en 1946 et deviendra plus tard SIOP, la Société de Psychologie Industrielle et Organisationnelle, qui tient des Congrès annuels, rassemblant actuellement plusieurs milliers de chercheurs et de praticiens. **2p 18**

1.2 Définition de la psychologie du travail :

« La psychologie du travail et des organisations est d'abord une psychologie puisqu'elle traite des conduites humaines, mais dans le contexte des activités professionnelles ».

« C'est de la psychologie, elle se réfère à une division du travail en terme d'objet d'étude. Son objet d'étude est le travail, ainsi que l'homme au travail. Son champ est assez large. On

s'intéresse aux conduites de l'homme dans la situation de travail, où l'homme agit. On s'intéresse également aux conséquences, effet du travail ou non-travail sur le comportement et la santé de l'homme. La notion de travail est une notion centrale ».

La dénomination de la discipline a vu plusieurs appellations dans les titres des ouvrages de référence. En 1996 Leplat l'illustre : Psychotechnique (1914), Psychologie Industrielle (1925), Technopsychologie (1926), Psychologie du travail (à partir de 1946), Psychologie Appliquée (titre d'un traité dirigé par Pieron dans les années 50), enfin Psychologie du Travail et des Organisations. Cette dernière dénomination retenue actuellement par des revues et par des ouvrages de base (Bernaud & Lemoine, 2000).

1.3 Objet d'étude de la psychologie du travail :

La discipline de la Psychologie du Travail et des Organisations est organisée autour de trois niveaux d'analyse :

- ***La relation entre l'homme et sa tâche*** : Il s'agit de l'activité de travail des individus. L'étude des tâches, de l'environnement du travail, de l'aménagement des postes, des charges physiques et mentales relèvent de ce niveau.
- ***La relation entre l'individu et l'organisation*** : c'est-à-dire son établissement, son entretien et sa rupture. On positionnera à ce niveau d'analyse les travaux concernant la sélection du personnel, le développement de carrière, l'engagement et la motivation, la rémunération.
- ***Enfin, les relations interpersonnelles en relation avec la structure*** : et les dispositifs sociotechniques. On placera à ce niveau d'analyse les travaux concernant les communications, la prise de décision et les relations hiérarchiques, les conflits, les structures, les changements organisationnels, les cultures...

Cours 2 : Les grands courants qui ont marqué le développement de la psychologie du travail :

2.1 Taylor et l'organisation scientifique du travail :

- Né en 1856 dans une vieille famille quaker de Philadelphie, Frederick Winslow Taylor est promis à une carrière de juriste, comme son père. Mais il ne s'intéresse guère au droit. Admis à l'université d'Harvard, il préfère, par goût de la mécanique, entrer comme ouvrier dans une petite entreprise appartenant à un ami de sa famille.
- Ingénieur de formation, Frederick Taylor a mis au point une méthode de rationalisation de la production afin d'augmenter la productivité.
- Les dirigeants s'occupaient peu de la production. L'atelier était le royaume des contremaîtres, qui organisaient le travail, fixaient les salaires, embauchaient et licenciaient le personnel. Ils régnaient sur deux catégories de salariés: les manœuvres, dont on n'utilisait que la force physique, et les ouvriers qualifiés.

➤ **Les fondements de la théorie taylorienne :**

✓ **Produire plus en moins de temps :**

- Dès ses premiers mois d'atelier, il est choqué par le faible rendement de ses camarades, qui s'organisent entre eux pour limiter leurs efforts et ne travailler le plus souvent qu'au tiers de leur capacité. Ils s'arrangent donc pour freiner la production et ralentir les machines.
- En 1878, il est chef d'équipe à l'atelier des machines de la Midvale Steel Company. C'est là qu'il engage son combat pour la productivité. Ses premières innovations sont techniques.
- Vite promu contremaître, il s'attaque au rendement des hommes par les moyens traditionnels: incitations, sanctions, licenciements. Bien entendu, il se heurte à la résistance des ouvriers.

✓ **Travail en miettes et salaire aux pièces :**

Il se lance dans l'étude des temps de travail. Ce n'est pas une nouveauté: le chronométrage des opérations de production était déjà pratiqué. Mais Taylor va au-delà. Il effectue de véritables analyses des tâches et met au point la méthode qui le rendra célèbre: il choisit de bons ouvriers, leur demande d'exécuter la même opération, décompose chacun de leurs mouvements, compare leur efficacité et reconstruit la

meilleure façon d'opérer - "*the one best way*" - en enchaînant les gestes permettant d'abattre le plus de travail rapidement et avec le moins de fatigue possible.

- C'est la base de la révolution taylorienne: le bureau des méthodes prend le contrôle du poste de travail et ne laisse à l'ouvrier que le soin d'exécuter ce qui a été conçu par les ingénieurs. Les tours de main, l'expérience de l'homme de métier perdent beaucoup de leur importance, et la voie est ouverte aux ouvriers dits "spécialisés", c'est-à-dire n'effectuant qu'une série limitée d'opérations parfaitement définies. On les retrouvera sur les chaînes des usines de montage d'automobiles.

✓ **La méthode « scientifique » selon Taylor :**

1. Etudier comment plusieurs ouvriers habiles exécutent l'opération.
2. Décomposer leurs gestes en mouvements élémentaires.
3. Eliminer les mouvements inutiles.
4. Décrire chaque mouvement élémentaire et enregistrer son temps.
5. Ajouter un pourcentage adéquat aux temps enregistrés, afin de couvrir les inévitables retards.
6. Ajouter un pourcentage pour les repos, étudier les intervalles auxquels ils doivent être accordés pour réduire la fatigue.
7. Reconstituer les combinaisons des mouvements élémentaires les plus fréquents.
8. Enregistrer le temps de ces groupes de mouvements et les classer.
9. Elaborer des tables de temps et de mouvements élémentaires.

✓ **Organiser « scientifiquement » le travail :**

Taylor arrange un peu l'histoire, pour illustrer toutes les phases de sa méthode :

Premier point : le recrutement: il choisit un ouvrier robuste, qui "chaque soir repart chez lui d'un bon pas, aussi frais que le matin en arrivant". L'homme est également courageux: avant et après sa journée de travail, il bâtit lui-même sa future maison.

Deuxième point : la formation: les premiers jours, un assistant suit Schmidt pas à pas, lui montre les gestes à faire, lui indique à quel moment il doit s'arrêter pour se reposer, puis repartir.

Troisième élément : le partage du gain et L'incitation par le salaire fait partie du système, et Taylor pense que "le principal objet du management est d'assurer le maximum de prospérité pour l'employeur, couplé avec le maximum de prospérité pour chaque employé".

Le taylorisme finira par être adopté par de très nombreuses entreprises. Mais la guérilla entre les ouvriers et les contremaîtres continuera longtemps.

2.2 Origine et Fondements de l'école des relations humaines (1927-1932) :

- L'école des relations humaines en supposant que les facteurs avancés par Taylor sont insuffisants, vu que l'individu n'est pas un être isolé, mais plutôt engagé dans des interactions desquelles il en tire des éléments de satisfactions.
- L'école des Relations humaines à travers plusieurs expériences et observations, chercha de façon méthodique à dégager les motivations et les liaisons qui assurent l'adaptation du groupe aux objectifs à atteindre.
- L'école des Relations Humaines s'est développée principalement à la **fin des années 30**. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle.
- La crise de 1929 est à l'origine d'un certain mouvement de contestation de la pensée classique et de son rationalisme.
- Entre 1920 et 1940, dans les entreprises industrielles américaines, on constate une « fatigue moral », une souffrance croissante et une « déprime ouvrière » généralisée. Ce climat se traduit par un taux d'absentéisme élevé, une rotation élevée du personnel et une productivité de plus en plus à la baisse malgré que les conditions de travail, les salaires et les avantages sociaux s'améliorent à peu près partout en Amérique du Nord.

➤ **Les expériences de Hawthorne et l'apport de *George Elton Mayo (1880-1949)* :**

- La WESTERN ELECTRIC COMPANY était une entreprise d'appareils téléphoniques à Chicago. Ses ateliers de Hawthorne occupaient en 1924, environ 29000, on y fabriquait tout ce qui concerne le téléphone, notamment les relais téléphoniques et les câbles.
- En dépit des bonnes conditions matérielles et des avantages sociaux que les salariés en bénéficiaient, et en se disaient satisfaits de l'entreprise, plusieurs signes de mécontentement tels que l'absentéisme, le freinage, et la mauvaise qualité laissaient la place à de sérieux points d'interrogations, C'est ainsi que la direction a décidé d'entamer

des études visant l'amélioration des conditions de travail, tout en vérifiant leur impact sur la productivité des salariés.

✓ **L'expérience de Hawthorne (l'effet de l'éclairage) :**

L'entreprise engagé dans une expérience visant déterminer s'il faut ou non installer un système d'éclairage artificiel dans les ateliers afin d'obtenir un meilleur rendement. Les locaux de travail ne recevaient alors que la lumière naturelle : des verrières sur le toit, et parfois des fenêtres.

- Pour les besoins de l'expérience, les ouvriers avaient été divisés en deux groupes. Pour l'un, on ne changeait rien, et l'autre était soumis à un éclairage de plus en plus intense.
- Dans un premier temps, on augmentait l'éclairage pour le groupe expérimental et on observa que la productivité augmentait dans les deux groupes, bien que pour le groupe du contrôle le niveau d'éclairage est resté le même. L'expérience fut refaite à plusieurs reprises, sans que le résultat n'ait le moindre changement.
- L'expérience était donc à l'époque un échec vu que l'hypothèse de départ (meilleur éclairage, plus de productivité) n'était pas vérifiée, le rendement semblait indépendant de l'éclairage, et qu'il y avait d'autres éléments qui intervenaient (les relations humaines).

✓ **L'expérience de Relay Assembly (Test Room) :**

Les chercheurs sélectionnent deux ouvrières, qui vont elles-mêmes en choisir quatre autres. Les six femmes sont installées dans une petite salle où elles font le même travail que dans le grand atelier assembler des relais téléphoniques comportant chacun quarante pièces.

Après en avoir débattu avec les ouvrières, qui font elles-mêmes des propositions. Dans la salle d'essais elles ont le droit de parler entre elles, contrairement aux règles de l'atelier, et n'ont pas de chef d'équipe.

Un chercheur observe et mesure leur production, leur comportement, leur nourriture, leur temps de sommeil, leur tension artérielle, la température et le degré d'humidité de la pièce, les défauts des relais fabriqués. Toutes les six semaines, elles ont un entretien avec l'ingénieur en chef.

Les résultats étaient conformes à ceux de l'expérience précédente; la production ne cessait d'augmenter même lorsqu'on revenait aux conditions de travail initiales. On a conclu de ces expériences qui ont été poursuivies, que plus que les conditions matérielles de travail, ce sont

les conditions sociales qui influencent la productivité, que la rémunération n'est pas la seule forme de motivation et que la participation, la coopération et la discussion au sein du groupe de travail ont une incidence déterminante sur le comportement. Par ailleurs on a déduit que c'est l'attention que porte l'encadrement à ces ouvrières, l'ambiance de leur groupe de travail, le fait qu'on les écoute et qu'elles sont impliquées dans l'expérience qui améliore le niveau de productivité.

➤ **Éléments explicatifs selon Mayo :**

Elton Mayo explique les changements intervenus pendant ses expériences Hawthorne à travers six variables psychosociologiques :

- ✓ **Le commandement** : Le dialogue concernant leurs conditions de vie de travail a permis de passer d'un style autoritaire à un style plus participatif qui a amené une attitude plus confiante envers l'encadrement ;
- ✓ **Le statut social** : ces jeunes ouvrières, du fait du rôle qu'on leur a demandé de jouer, l'échange permanent d'informations avec le responsable de l'expérience, ont pris conscience de leur importance : elles ont été traitées en adulte ; on a fait appel à leur intelligence.
- ✓ **La cohésion de groupe** : l'entente, l'amitié dans le groupe, le plaisir d'être ensemble, ce que le travail parcellaire ou à la chaîne ne peut pas permettre.
- ✓ **Les objectifs du groupe** : il était motivé pour participer à cette recherche et avait le sentiment de son utilité sociale.
- ✓ **Le leadership informel** : les dialogues intra groupes au sujet de l'organisation interne au groupe avait donné naissance à un processus d'influence très marqué, en dehors de tout grade.
- ✓ **Le sentiment de la sécurité de son emploi** : qui était meilleur pour les membres de ce groupe que pour l'ensemble du personnel de l'entreprise dans une période de crise économique.

Mayo terminait son enquête sur la nécessité de tenir compte, à l'avenir, de l'existence de ces groupes informels. Il lui semblait urgent de prendre en considération le désir des travailleurs, qui n'est pas seulement d'améliorer leurs conditions matérielles d'existence, mais d'être socialement reconnus, d'exercer un travail valorisé, et d'avoir de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques.

2.3 Les courants actuels des ressources humaines :

Au cours du XXe siècle, la fonction a changé de nom :

- **Jusqu'aux années 1970**, on parlait de « gestion du personnel ». Son activité se résumait à une simple vision opérationnelle de la paie, de la législation sociale pour une sécurité matérielle.

- **Jusqu'aux années 1990**, on parlait de « gestion des ressources humaines ». Son activité s'étend à une vision tactique grâce à une décentralisation de la fonction. Elle met en lumière les notions de compétences, de savoir-faire, et y associe une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (« GPEC »).

- **De nos jours, on parle de** « gestion stratégique des ressources humaines ». Son activité se dote d'une vision stratégique centrée sur la personne, son employabilité, son devenir, son coût, son remplacement...

L'objectif de cette gestion est de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité au profit de la productivité d'une organisation mais aussi du salarié.

2.4 Les domaines en relation avec la psychologie du travail :

➤ **En psychologie :**

✓ **La Psychologie sociale :**

La psychologie sociale apporte un cadre de référence pour l'orientation des recherches qui en retour s'enrichissent par l'apport des informations empiriques issues du terrain et des questions nouvelles que celui-ci pose : étudier les individus et leurs interrelations qui se situent dans les organisations de travail. Elle propose aussi des modèles et des concepts, par exemple les théories de l'attribution, ou des groupes, les notions de représentation, d'influence, d'emprise ou encore celles d'implication ou de leadership.

✓ **La psychologie différentielle :**

La psychologie différentielle qui porte sur les variations interindividuelles traite de la diversité des individus et les compare. Elle s'est notamment développée dans l'orientation professionnelle des jeunes, la formation, l'évaluation des compétences et la relation au travail en fonction des styles, par exemple cognitifs, et des caractéristiques individuelles (Huteau, 1994). Par ses méthodes, elle produit des instruments de comparaison et de traitement, comme la recherche sur les tests.

✓ **La psychologie expérimentale :**

Pour sa part, la psychologie expérimentale propose la rigueur de sa méthode à partir de variables manipulées, parfois non acceptées en entreprise, et s'occupe des facteurs cognitifs qui interviennent dans le travail : mode de compréhension et de résolution de tâche, état de vigilance et rythme de travail, effets de dispositifs matériels sur l'activité, par exemple.

✓ **La psychologie clinique :**

Ainsi la démarche clinique en psychologie permet-elle de gérer les entretiens individuels, l'écoute, les études de cas, au niveau de l'entreprise comme à celui des individus. La psychopathologie traite des troubles et dysfonctionnements (tonus, stress, conflits, fatigue, dépression) en fonction des conditions de travail.

✓ **La psychophysiologie :**

La psychophysiologie, proche de l'ergonomie, étudie des capacités et des processus cognitifs en relation avec l'utilisation des techniques. La psychologie du développement enfin, dans ses orientations actuelles, porte notamment sur les périodes d'involution, c'est-à-dire la partie descendante de la courbe qui comprend l'étude des facteurs de vieillissement et de dégénérescence, facteurs non réductibles aux variables neurophysiologiques et sans doute très dépendants des conditions de vie, de travail et de non travail. Les études sur les seniors peuvent y renvoyer.

✓ **L'ergonomie :**

L'analyse des postes de travail, par exemple, synthétisée par Jacques Leplat (1986), se réfère à la fois à l'ergonomie et à la psychologie du travail : elle conduit d'un côté à étudier la compréhension des systèmes machines, l'adaptation des techniques à l'homme et les effets de fatigue, de l'autre à repérer les compétences liées aux activités, ce qui sert pour le recrutement ou les évolutions de carrières.

Un autre pôle concernant l'ergonomie et la psychologie du travail porte sur les effets du développement technique, notamment en matière d'informatique et d'automatique On trouve d'un côté les problèmes de charge de travail, de fatigue mentale, de conception et d'utilisation de logiciels,

➤ **Disciplines proches de la psychologie du travail :**

- ✓ **La statistique, l'informatique, la psycholinguistique** : offrent des méthodes de mesure et de traitement de données tout en apportant une ouverture sur de nouveaux champs d'investigation : peut-on construire des mesures numériques sans modifier la conception même des processus invoqués ? Induit-on de nouvelles formes mentales de résolution de problème en utilisant les ordinateurs ? En quoi les analyses formelles du discours transforment-elles les niveaux d'appréhension des relations entre individus dans leur travail ?.
- ✓ **Les sciences de la gestion** notamment développent à la fois des filières de formation et des modèles théoriques bien spécifiques qui s'appuient d'une part sur **les sciences économiques et le droit**.
- ✓ **Dans le cadre des sciences administratives** : Il en résulte que la gestion du personnel, celle des ressources humaines, et les questions de style de management restent majoritairement situées dans ce domaine.
- ✓ **la sociologie** : les notions de la sociologie des organisations, fondées sur l'analyse des règles ou des normes et renouvelées par celle du jeu des acteurs sociaux et par les modèles structurels d'organisation, Il reste dans ce domaine à développer des recherches mettant en valeur l'intérêt de comprendre le fonctionnement psychologique des individus dans les équipes de travail et dans les organisations. Dans un changement organisationnel par exemple, il ne suffit pas de modifier les règles ou de trouver la meilleure organisation possible, encore faut-il saisir en quoi les intéressés vont s'approprier ou rejeter la nouveauté.
- ✓ **La médecine** : Un autre domaine enfin entretient des liens étroits mais assez difficiles avec la psychologie du travail : il s'agit de la médecine du travail et plus spécialement de la conception médicaliste de la santé au travail. semble que la recherche n'échappe pas à une tendance à médicaliser l'activité humaine et à concevoir le travail par ses effets néfastes sous les termes de stress, de fatigue ou de maladie, plutôt qu'à rechercher les conditions de la bonne santé au travail.

2.5 Les méthodes de recherche utilisées en psychologie du travail :

✓ Méthodes centrées sur la personne :

Si on considère qu'une situation de travail met en jeu essentiellement trois éléments qui sont : *la tâche, l'agent et le contexte de réalisation de la tâche par cet agent*, on peut s'intéresser plus particulièrement à l'agent. Ce dernier peut être considéré à la fois comme « système de traitement de la tâche » (Leplat, 1997) et comme personne ayant des aspirations et des objectifs qui ont leurs propres finalités et qui peuvent être parfois en déphasage avec les contraintes et les finalités du travail.

S'il s'agit de réaliser une tâche ou une série de tâches, il convient alors de connaître avec quels moyens, par quelles procédures, en combien de temps et à quels coûts cet objectif peut être atteint.

Dans ce cas, les méthodologies qui doivent être mises en œuvre sont celles qui permettent de connaître les compétences de l'opérateur, nécessaires pour réaliser la tâche mais aussi celles qui identifient les déterminants cognitifs de réalisation de la tâche.

Les compétences qu'il faut ici identifier sont les compétences effectives, nécessaires et mises en jeu pour la réalisation des tâches. Les compétences attendues, définies par le responsable ou le concepteur de la tâche, renvoient plutôt au processus de sélection et d'engagement des personnels.

✓ Méthodes centrées sur le travail et l'activité :

L'analyse de l'activité peut être centrée sur la tâche ou centrée sur l'agent (Leplat, 1997). Lorsqu'elle est centrée sur la tâche, c'est l'articulation entre tâche et activité telle qu'elle est développée par l'agent qui est la cible de l'analyse. L'analyse de l'activité réelle, qui se donne comme objectif de saisir l'activité réelle déployée pour réaliser une tâche, suppose d'une part de bien identifier les segments d'activité qu'il est pertinent d'appréhender et d'autre part de mettre en œuvre les moyens d'accéder à cette activité mais aussi à ses déterminants. Pour répondre aux questions « pourquoi ; quoi et comment » (Leplat, 1997), le psychologue du travail dispose d'un éventail de méthodes centrées autour de l'observation, directe ou différée, armée ou non, normalisée ou ouverte (Leplat & Cuny ; 1977, Spérandio, 1980) et autour des verbalisations.

Le recours à l'analyse des traces de l'activité, qu'il s'agisse des notes informelles rédigées par l'opérateur in situ ou en différé, ou encore des productions formelles (rapports, planning,

etc) permet de compléter les observations. Parmi les méthodes utilisées, celles qui ont la verbalisation comme support ou comme objet sont essentielles.

✓ **Méthodes centrées sur le cadre et l'organisation de travail :**

Analyser les conduites au travail ne peut être envisagé sans que soient pris en compte à un moment ou un autre, à un niveau ou un autre, les facteurs et les éléments qui définissent le cadre et l'organisation de travail. En allant des contextes macroscopiques à ceux qui renvoient aux relations interpersonnelles au sein d'une structure de travail. Il est donc nécessaire de pouvoir disposer des outils et des méthodes pour identifier et analyser l'impact de ces facteurs sur l'agent opérant. S'agissant des contextes macroscopiques, qui relèvent le plus souvent des domaines de l'économie et de la gestion d'entreprise, il est nécessaire de pouvoir déterminer grâce à l'analyse de documents les cadres juridiques, les domaines d'activité économique, les spécificités de l'entreprise, les modes de management. En ce qui relève de la structure immédiate de travail, c'est-à-dire l'entreprise, le service ou la société, un certain nombre de paramètres doivent être identifiées et précisés. Comme le souligne Louche (2000), il convient de préciser le niveau de spécialisation des postes de travail, la standardisation des procédures avec son degré de formalisation, la taille et le regroupement des unités de travail, les procédures de prise de décision et de planification et contrôle de l'activité de travail, les modalités de contrôle hiérarchique.

Cours 3 : Les domaines de la psychologie du travail en relation avec le comportement organisationnel :

Ces deux disciplines étudient les comportements humains dans les organisations, mais les différences sont subtiles :

- ✓ **La psychologie du travail**, à une approche plutôt « micro » **des comportements**, elle met l'accent sur la psychologie différentielle (surtout la sélection et l'évaluation du personnel), les thèmes de la mesure (la validité des instruments), la formation et enfin le maintien des individus au travail (motivation, satisfaction et reconnaissance).
- ✓ **le Comportement Organisationnel**, traite et s'inspire aussi de plusieurs théories des organisations approche « macro » ou la partie « **organisationnelle** » a fourni la majorité de ses thèmes à ce dernier (le leadership, les groupes de travail, les rôles, la culture, les attitudes, la prise de décision, la communication, le changement, etc...)

➤ **Le comportement organisationnel :**

- le comportement organisationnel est **apparu** comme un domaine distinct de recherche et d'enseignement **à la fin des années 1950**. Néanmoins, avant cette époque, la psychologie industrielle (et plus tard, organisationnelle) lui avait déjà donné ses premières assises.
- Le comportement organisationnel n'a pas toujours fait partie des programmes universitaires de gestion. En fait, c'est **une matière relativement récente**, étudiée depuis **les années 1960** aux États-Unis et depuis **une vingtaine d'années** seulement en Europe.
- En 1948 Fritz Roethlisberger convaincu qu'une approche plus théorique et plus large du comportement manquait dans les écoles de gestion. Voulant désamorcer les réactions négatives au mouvement des relations humaines, perçu comme non scientifique, il remplaça les termes « relations humaines » par « comportement organisationnel ». En 1957, cette matière fut incluse et reconnue officiellement dans les programmes d'enseignement à l'université Harvard.
- Aujourd'hui, nous sommes entourés d'organisations, de notre naissance à notre mort (hôpitaux, écoles, entreprises, administrations, etc.), L'organisation, en tant que construit social relativement jeune et omniprésent, demande qu'on se penche sur son fonctionnement. Le CO, comme d'autres sciences, procède ainsi quand il s'agit de comprendre les comportements humains.
- Le comportement organisationnel (CO) est donc une branche des sciences humaines et sociales qui **visent à décrire**, à expliquer et à prédire **les comportements humains** dans **les organisations**. Il englobe **non seulement** les **actions** et les **réactions** des individus dans

leur milieu de travail, mais aussi **leurs pensées et leurs sentiments**. L'objet d'étude de cette discipline : les personnes, les groupes et l'organisation, celle-ci étant considérée comme un lieu de travail au sens large.

- Autrement dit, le CO traite des **aspects comportementaux, cognitifs, affectifs et conatifs** (relatifs à la motivation et à l'action) des individus et des groupes dans les organisations. **P4-5**.

➤ **L'objet d'étude du comportement organisationnel :**

Plusieurs thèmes d'études constituent, à des degrés variables, le contenu de la matière du CO comme il est indiqué ci-dessus :

Le leadership :

✓ **Définition :**

Au cours d'un congrès tenu à l'Université de Calgary (Canada) il y a quelques années, pas moins de 54 experts de 38 pays parvenaient à un consensus en définissant le leadership « *comme étant l'aptitude d'une personne à influencer et à motiver d'autres individus et à leur permettre de contribuer à l'efficacité et à la réussite de leur organisation* ». Cette définition comprend deux éléments clés : les leaders sont des gens **d'influence et d'action**.

Les leaders peuvent aussi **organiser l'environnement** de travail, par exemple en attribuant des ressources et en modifiant les modes de communication pour que le personnel atteigne les objectifs de l'entreprise plus facilement.

✓ **Le concept du leadership :**

Le leadership est un sujet d'étude qui remonte à l'époque des philosophes grecs. Cet énorme intérêt a engendré une littérature volumineuse dont la majeure partie peut être divisée en cinq conceptions du leadership, bien que certaines soient plus populaires que d'autres.

Les théories du leadership se sont développées chronologiquement à travers les années et chacune de ces perspectives permet de mieux comprendre ce sujet complexe :

- À partir des années **1930**, les premières études ont porté sur ce que sont les leaders ou sur *les compétences* qui les distinguent des autres.
- dans les années **1950 et 1960**, les chercheurs ont mis l'accent sur ce que les leaders doivent faire (*les comportements souhaitables*).
- à partir des années **1970**, sur *les circonstances* dans lesquelles ils doivent le faire (les théories de la contingence).

- Depuis les années 1980 à aujourd'hui : Les environnements plus complexes et mondialisés des entreprises d'aujourd'hui ont engendré :
 - 1- Un leadership à la fois de haut niveau, plus visionnaire et ouvert sur le monde (la théorie *du leadership transformateur*).
 - 2- Un leadership partagé (*le leadership relationnel*). P488-489.

➤ **Les types de leadership :**

✓ **Le leadership centré sur les compétences et les traits de personnalité :**

Au début des années 1990, les experts en leadership ont recommencé à examiner l'approche basée sur les *caractéristiques personnelles*, mais en se penchant davantage sur des *compétences particulières*. Des écrits récents traitant du leadership répertorient huit compétences caractéristiques des leaders efficaces, *fortement corrélées aux cinq traits de personnalité*. Ces compétences sont brièvement décrites ci-dessous :

- **L'intégrité :** Cette compétence fait référence à la sincérité du leader et à *sa capacité à joindre les actes à la parole*. Plusieurs grandes études rapportent que l'intégrité est la caractéristique la plus importante des leaders. Le personnel souhaite avoir des chefs *honnêtes* à qui il peut *faire confiance*.
- **L'énergie et le besoin d'accomplissement :** Les leaders sont mus par un grand dynamisme, canalisé vers la satisfaction du besoin d'accomplissement. Ce dynamisme fait référence à la motivation interne que possèdent les leaders. Ces derniers veulent atteindre leurs objectifs et encouragent les autres à atteindre les leurs, ils sont curieux et audacieux de nature et constamment en quête d'apprentissage.
- **La motivation à mener :** Les leaders ont un *fort besoin de pouvoir*, car *ils veulent influencer les autres*. Cependant, ils aspirent à un « *pouvoir socialiser* », car un fort sentiment d'altruisme et de responsabilité sociale les motive aussi. En d'autres termes, les leaders efficaces essaient d'acquérir du pouvoir afin d'influencer les autres dans le but d'atteindre des objectifs qui profiteront à l'équipe ou à l'entreprise.
- **L'intelligence cognitive et pratique :** Les leaders sont *aptés à traiter intellectuellement un volume d'information qui est supérieur à la moyenne*. Sans nécessairement être des génies, ils disposent d'une *capacité supérieure à entrevoir des solutions* et à *saisir les occasions* qui s'offrent à eux. Ils ont aussi une intelligence pratique qui leur permet *d'entrevoir concrètement des solutions* à des problèmes au départ mal définis.

- **L'intelligence émotionnelle :** Les leaders efficaces ont un niveau élevé d'intelligence émotionnelle. Ils ont la capacité *de percevoir et d'exprimer les émotions, de les interpréter, de les comprendre* et de raisonner en leur accordant de l'importance. Bref, ils *composent efficacement avec leurs émotions et celles des autres*. Les leaders doivent, d'une part, être *sensibles aux signaux de leur environnement* et, d'autre part, y *réagir de façon rapide et adéquate*.
- **La personnalité :** La plupart des cinq dimensions importantes de la personnalité s'appliquent aux leaders. Mais *extraversion* et *fiabilité* les caractérisent le plus. Leur personnalité extravertie les rend *sociables* et leur *fiabilité* va de pair avec l'autodiscipline. Ces deux qualités leur permettent d'avoir de l'influence (par la persuasion, par exemple) et d'établir des objectifs élevés pour les autres et pour eux-mêmes. **P 490**
- **Un concept de soi de leader et de l'authenticité :** Les leaders qui réussissent se conçoivent clairement comme tels *et ont un sentiment d'efficacité personnelle* et *d'estime très élevé*. Une qualité importante liée à ce concept de soi *est l'authenticité du leader*, qui se traduit par la *capacité, face à l'adversité et aux contraintes*, d'agir en restant lui-même et *fidèle aux valeurs profondes qui guident ses actions*.
- **Les connaissances professionnelles :** Les leaders efficaces *connaissent bien l'environnement professionnel* dans lequel ils évoluent. Grâce à cette connaissance, ils *voient rapidement comment leur organisation peut exploiter les opportunités qui se présentent*.

✓ **Critique du modèle fondé sur les compétences :**

Lorsqu'on adopte le point de vue de la compétence, on suppose que les grands leaders ont tous les mêmes caractéristiques personnelles, chacune étant très importante, et ce, dans toutes les situations. Le leadership est un phénomène trop complexe pour qu'on le représente sous la forme d'une liste universelle de caractéristiques s'appliquant dans toutes les circonstances. **p 491**

➤ **les théories du leadership fondé sur les comportements :**

Dans les années 1940 et 1950, les experts de l'Université de l'Ohio ont lancé un vaste programme de recherche afin de répondre à la question suivante : « Quels comportements rendent les leaders efficaces ? Les questionnaires ont été présentés à des subordonnés afin que ces derniers évaluent leurs supérieurs relativement à un grand nombre de comportements.

Ces études (notamment celles de Likert ou de Stogdill), , ont généré deux ensembles de comportements liés au leadership comprenant plus de 1800 conduites ces dernoeres on etet divisée en deux ensembles :

✓ **les comportements de leaders orientés vers les personnes, les subalternes. Ces comportements expriment la confiance mutuelle et parmi ces derniers :**

- le respect ;
- un intérêt sincère pour les subordonnés et la recherche de leur bien-être.
- Ecoute les suggestions des employés ;
- leur rendent des services personnels ;
- défendent leurs intérêts au besoin
- les traitent d'égal à égal.

✓ **les comportements de leaders orientés vers les tâches et parmi ces derniers.**

- définir et de structurer les fonctions de chacun ;
- d'attribuer des tâches précises aux employés ;
- de clarifier leurs obligations et de renforcer les procédures ainsi que les règlements.
- s'assure également que le personnel atteint les objectifs établis ;
- incite son équipe à dépasser les normes de performance fixées.

✓ **Choisir un leadership orienté vers les personnes ou vers les tâches ? :**

Par rapport aux subordonnés, le leadership orienté vers les personnes est associé à une satisfaction au travail plus élevée et, de ce fait, entraîne une diminution de l'absentéisme, du taux de rotation du personnel et des symptômes de stress. Cependant, les performances obtenues dans ce contexte tendent à être inférieures à celles obtenues dans un contexte de leadership orienté vers les tâches. Ce type de leadership semble, en effet, accroître la productivité et l'unité des équipes.

Les premiers chercheurs en ont conclu que les leaders les plus efficaces présentent un niveau élevé des deux comportements ; ils sont à la fois fortement orientés vers les personnes et vers les tâches. **p493**

✓ **Critique du modèle fondé sur les comportements :**

Un des problèmes de l'approche basée sur les comportements est que chacune des deux dimensions est appréhendée de façon générale alors qu'il faut probablement déterminer aussi les effets des sous catégories qu'elles comprennent.

➤ **Le leadership charismatique :**

Les recherches ont permis de dégager les caractéristiques d'un leader charismatique :

- *Un agent de changement* : Ce leader ne subit pas les événements, il les provoque.
- *Des comportements non conventionnels* : Souvent, ce leader extraverti se comporte de façon originale et cela transparaît dans son langage ou même dans sa façon de s'habiller.
- *L'expression d'une vision* : Ce leader a généralement une vision claire de ce qu'il veut faire pour son organisation et il sait mobiliser ses troupes pour la concrétiser. La recherche montre que ce leader obtient de hautes performances de ses subordonnés, dont il sait lire les besoins.
- *La confiance en soi* : Le leader charismatique est sûr de ses moyens, de ses capacités et de son jugement, d'où sa propension à prendre des risques pour réaliser sa vision.
- *La conscience des réalités* : Ce leader est parfaitement conscient des contraintes qui pèsent sur ses actions, mais, étant imaginatif, il cherche des façons de s'en libérer.

Critique du modèle charismatique :

Un leadership charismatique peut avoir des effets pervers. Par exemple, ces chefs peuvent susciter une admiration sans bornes de la part de leurs subordonnés, favoriser l'émergence de « disciples » au sens critique trop passif et provoquer le conformisme peut dégénérer en un abus de pouvoir. **p494**

➤ **la théorie du leadership contingent :**

Avec le leadership de l'approche contingente, on part de l'idée que le style de leadership le plus approprié dépend des *facteurs contextuels*. La plupart des théories du leadership de la contingence supposent que les leaders efficaces doivent être à la fois perspicaces et souples. Ils doivent, en outre, pouvoir adapter leurs comportements et leur style à la situation immédiate.

Cependant, Apprendre quand et comment modifier son style pour s'adapter au contexte exige des efforts considérables. Comme nous l'avons déjà mentionné, le leader doit posséder une grande intelligence émotionnelle, notamment une personnalité souple, afin de pouvoir évaluer la situation et modifier son comportement en conséquence.

Selon **Fiedler** Le contrôle d'une situation est lié à trois facteurs présentés dans un ordre d'importance décroissante :

-les relations entre le leader et ses subordonnés : Les relations entre le leader et ses subordonnés sont le degré de confiance et de respect du personnel envers son leader et sa disposition à suivre ses conseils.

- la structure des tâches et le pouvoir lié au poste : La structure des tâches fait référence à la clarté (structure élevée) ou à l'ambiguïté (structure faible) des procédures à suivre.

- Le pouvoir du poste est le degré de pouvoir légitime : de récompense et de coercition dont dispose le leader par rapport à ses subordonnés.

➤ **Le leadership transformateur :**

Les leaders transformateurs sont des « courtiers en rêves ». Ils façonnent une vision stratégique d'un avenir réaliste et attrayant qui rassemble le personnel et concentre son énergie vers un objectif organisationnel supérieur :

Il existe plusieurs descriptions du leadership transformateur, mais la plupart comportent les quatre activités. Ces éléments sont la création d'une vision stratégique, la communication de cette vision, la transformation en actes de cette vision et l'encouragement à y adhérer. Plus précisément, ces activités consistent à :

- Donner un but, une mission, un sens et de la fierté aux autres ;
- Motiver les parties prenantes en communiquant des attentes élevées et en démontrant de la confiance en leur capacité à faire des choses ;
- Stimuler intellectuellement en faisant appel à l'intelligence des employés et en développant leurs capacités, leur créativité ;
- Montrer de la considération à chacun.

Conclusion :

Qu'est-ce qu'un excellent leader et un mauvais leader ?

À la suite du sondage, un leader peut être qualifié d'excellent s'il est une personne qui sait communiquer avec son équipe. Un leader de ce niveau est crédible, motivé, mobilisateur et un excellent facilitateur. Il sait prendre des décisions importantes en tenant compte des objectifs à atteindre. Il dirige sans imposer. Il connaît la mission et les valeurs de l'entreprise. Il peut aussi parler des forces et des faiblesses de ses employés sans diminuer la valeur de chacun **p509**

Cours 4 :La motivation et les récompenses au travail :

La motivation est un thème central dans la littérature en psychologie des organisations et représente une préoccupation grandissante pour les dirigeants qui doivent gérer des ressources humaines.

La définition de la motivation au travail :

La motivation fait référence aux forces qui influencent *l'orientation*, *l'intensité* et la *persistance* du comportement volontaire d'une personne. Autrement dit, la motivation est une certaine énergie (*intensité*) investie volontairement et de façon durable (*persistance*) par un individu et dirigée vers un but (*orientation*) dont l'atteinte lui procure satisfaction (*gratification*).

Comme on peut le voir dans cette définition, la motivation au travail présente au moins quatre caractéristiques qui lui sont propres :

- ***Tout d'abord***, son ***caractère volontariste***. En effet, on ne peut dire d'un employé qui va à reculons au travail tous les jours qu'il est motivé. La motivation est un investissement volontairement consenti, donc un choix qui n'a pas besoin d'être stimulé constamment par autrui (un supérieur) ou par la contrainte.
- ***La seconde propriété*** de la motivation est ***sa durée*** ou son ***caractère persistant***. Un effort qui ne dure pas longtemps ne peut être apparenté à la motivation. Par exemple, un individu vraiment motivé à gravir les échelons de la hiérarchie ne se découragera pas à la première difficulté et il persistera dans ses efforts des années durant.
- ***La troisième caractéristique*** de la motivation est son orientation. Un individu peut être motivé, mais ne pas savoir où ni comment canaliser ses efforts (c'est le cas d'employés qui gaspillent leurs talents à accomplir des tâches mal définies ou à remplir des mandats imprécis). En entreprise, la motivation est généralement orientée vers des tâches et des objectifs à réaliser.
- Enfin, la motivation est gratifiante*** : Les personnes qui atteignent les buts qu'elles s'étaient fixés sont satisfaites, car elles retirent généralement « une récompense » de leurs efforts, ne serait-ce que le plaisir même d'avoir essayé. En entreprise, les façons de reconnaître le travail d'un employé motivé et efficace sont multiples : félicitations, primes, promotions, etc. **p224**

2- Les caractéristiques de la motivation :

- ✓ Plusieurs mobiles peuvent se manifester en même temps et compliquer le processus décisionnel de l'individu. Par exemple, valorisant le travail, il peut désirer grandement une promotion, mais, en même temps, savoir que s'il l'obtenait, il sacrifierait sa vie familiale, ce qui ne correspond ni à son besoin de relations ni à ses autres valeurs. L'importance des besoins dépend aussi des cultures.
- ✓ Elle prend sa source soit à l'intérieur soit liée à des facteurs de son environnement.

3- les théories de la motivation :

Pour des raisons de clarté, les théories de la motivation (et leurs applications) peuvent être regroupées en six catégories :

La seconde conçoit la motivation comme un **processus rationnel**, tandis que les troisième et quatrième évoquent respectivement la motivation **par la formulation d'objectifs stimulants et la justice en organisation**. La cinquième catégorie de théories décrit **le rôle du renforcement dans la stimulation et le maintien** de comportements motivés. Enfin, dans la sixième catégorie, **le libre choix et le plaisir d'agir** sont les moteurs de la motivation.

3-1 Celles fondées sur la satisfaction des besoins comme moteur de la motivation :

- ✓ **La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow 1940 :**

Cette théorie résume les nombreux besoins définis par plusieurs autres auteurs, parfois sans liens unificateurs. Ces besoins se répartissent en cinq groupes hiérarchisés :

Au niveau inférieur se trouvent **les besoins physiologiques**, partagés par l'ensemble des espèces appartenant au règne animal. Ces besoins incluent notamment se nourrir, boire, s'abriter et être en bonne santé. Quand un tel besoin prédomine, les employés peuvent accepter un travail qui ne les intéresse pas, simplement pour gagner un salaire.

Viennent ensuite **les besoins de sécurité physique et psychologique**, c'est-à-dire le besoin de travailler dans un environnement sécuritaire et stable, sans menaces pour l'intégrité

physique et la santé. Les entreprises peuvent combler ce besoin de sécurité en offrant des assurances de toutes sortes, un emploi stable et un milieu de travail exempt de risques d'accident.

Puis vient le **besoin d'appartenance**, qui inclut les besoins d'amour, d'affection et d'interactions avec d'autres personnes. Les employés qui ressentent ce besoin vont chercher à établir des relations amicales avec leurs collègues, par exemple. L'entreprise peut satisfaire ce besoin en offrant des activités familiales ou sociales à leurs employés, en célébrant collectivement les succès de l'entreprise, etc.

Les besoins suivants, dits « supérieurs » parce qu'ils sont propres à l'être humain et qu'ils trouvent leur satisfaction à l'intérieur de l'individu, sont l'estime et la réalisation de soi.

L'estime de soi est de deux natures : la première, l'estime de soi, découle de la réussite personnelle et. La seconde, l'estime sociale, vient de la reconnaissance et du respect que l'on inspire chez les autres.

Au sommet de la hiérarchie se situe le **besoin de réalisation de soi**, c'est-à-dire le besoin d'exploiter pleinement ses potentialités. L'entreprise peut contribuer à satisfaire ce besoin en offrant aux employés des occasions de se perfectionner et de mettre en valeur leurs compétences et en leur laissant l'autonomie nécessaire pour accomplir leurs tâches.

Maslow stipule que lorsqu'un besoin est satisfait, le besoin suivant dans sa hiérarchie mobilise l'énergie et le comportement de l'individu, et ainsi de suite jusqu'au sommet de cette échelle symbolique.

✓ **La théorie ERG Alderfer 1969 :**

À la suite des travaux de Maslow, dont il voulait vérifier la validité, Clayton Alderfer élaborer la théorie ERG, acronyme désignant les besoins **d'existence, de relation** et de **croissance** (growth).

Selon la théorie ERG, plusieurs niveaux de besoins motivent simultanément le comportement d'un employé. Ainsi, une personne peut tenter de satisfaire ses besoins de croissance (par exemple, en menant à bien un projet), même si ses besoins relationnels ne sont pas entièrement satisfaits.

✓ **La théorie des deux facteurs de Herzberg 1950 :**

Conformément au courant de pensée de son temps, il se mit à étudier les facteurs censés apporter aux individus la satisfaction au travail. En utilisant la technique de l'incident critique

de Flanagan, Herzberg demanda à un large échantillon d'employés de lui décrire alternativement des événements professionnels où ils s'étaient sentis particulièrement satisfaits ou insatisfaits.

Herzberg dégage deux catégories de facteurs. **Les facteurs de satisfaction** : le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance du travail bien fait, la nature même du travail (intéressant et présentant un défi), la responsabilisation (autonomie), les possibilités d'avancement, d'apprentissage et de croissance. **Les facteurs d'insatisfaction**, comprennent les politiques de l'entreprise, le style de supervision, les relations avec les collègues et les conditions de travail. De ce modèle est née la **théorie des deux facteurs**. **CPO P 230-231**

Au vu de ces résultats, selon Herzberg, les facteurs qui créent la satisfaction ne sont pas les contraires de ceux qui créent l'insatisfaction ; il s'agirait plutôt de deux groupes de facteurs relativement indépendants. Les facteurs qu'il appelle « **facteurs de motivation** », ont un caractère intrinsèque (ils émanent de la personne même), tandis que les facteurs, qu'il appelle « **facteurs d'hygiène** » (car leur absence serait dommageable au bien-être de l'employé), sont de nature extrinsèque, c'est-à-dire générés par l'environnement de l'employé.

3-2 Celles qui considèrent la motivation comme un processus rationnel :

✓ La théorie des attentes Vroom 1964 :

Selon cette théorie appliquée en milieu de travail, les employés ont la conviction que **leurs efforts** leur permettront d'atteindre la performance qu'ils souhaitent et que cette performance les conduira à obtenir un résultat ou des récompenses qu'ils valorisent.

La variable clé de cette théorie est **l'effort**, c'est-à-dire **l'énergie** que consent à investir un individu pour atteindre un but. Son intensité **dépend de trois types** de relations attendues : celle qui unit l'effort à la performance visée (**E → P**), celle qui unit la performance à un résultat tangible (**P → R**) et la relation entre ce résultat et **la valence (V)**, qui est la valeur ou l'importance que l'on donne à ce résultat. **CPO P 237**

L'attente effort à performance (E → P) : est le sentiment d'une personne que ses efforts l'amèneront à atteindre un certain niveau de performance (ou à manifester les comportements désirés).

L'attente performance à résultat (P → R) : L'attente performance à résultat (P → R) est la probabilité perçue par un individu qu'un comportement précis ou qu'un niveau de performance mène à un résultat particulier.

L'attente étant définie : comme une probabilité de réussite que se donne l'individu, cette probabilité se situe donc entre 0 et 1. Dans certaines situations, l'employé pense qu'il peut accomplir la tâche sans problème (probabilité = 1). Dans d'autres situations, il s'attend à ce que même son plus haut niveau d'effort n'engendre pas le degré souhaité de performance (probabilité = 0).

Les valences d'un résultat : Le troisième élément de la théorie des attentes est la valence de chaque résultat considéré. La valence fait référence à la valeur ou à l'importance anticipée qu'une personne attribue à un résultat. Ainsi, la valence est positive lorsque le résultat satisfait un besoin de l'individu ou qu'il correspond à son système de valeurs, mais négative dans le cas contraire.

✓ **La motivation par la détermination d'objectifs stimulants et la rétroaction :**

La détermination des objectifs est un processus de motivation du personnel au moyen de l'établissement d'objectifs de performance. Elle peut améliorer les performances des employés en visant les buts suivants :

- 1) guider de façon intense et durable le comportement des individus ;
- 2) renforcer la clarté de leurs rôles ;
- 3) mobiliser les ressources vers les buts essentiels de l'organisation et des employés.

Certaines entreprises définissent les objectifs au moyen d'un processus appelé « direction par objectifs » (DPO). Les programmes de direction par objectifs existent sous différentes formes, mais le principe général est le suivant : les buts de l'organisation sont déclinés en objectifs, qui sont ensuite communiqués aux différents services, puis à l'employé. **CPO P240**

La détermination des objectifs, en ce qui concerne l'accomplissement d'une tâche, va au-delà de l'expression « fais de ton mieux ». Elle est bien plus complexe. En effet, les experts du domaine ont établi six caractéristiques assurant le succès du processus. Les objectifs établis doivent répondre aux exigences suivantes :

- 1) être précis ;
- 2) être pertinents ;
- 3) être stimulants ;
- 4) susciter l'engagement ;
- 5) favoriser la participation à leur détermination, dans certains cas ;
- 6) donner lieu à une rétroaction.

✓ **la motivation par la justice dans les organisations :**

Parmi les sources de mécontentement relevées par Herzberg et son équipe figure le sentiment d'injustice, notamment en ce qui concerne les politiques de l'entreprise. L'équité et la justice en organisation, et plus récemment des concepts qui leur sont associés comme l'éthique, ont fait l'objet de nombreuses recherches.

Trois principes, rappelons-le, expliquent les sources diverses des sentiments de justice ou d'injustice que l'on peut ressentir : **la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.**

La justice distributive : est un principe régissant la répartition équitable des ressources entre les membres d'une organisation. Par exemple, en se comparant aux autres, un employé peut être satisfait de la répartition des salaires dans son entreprise.

La justice procédurale : de son côté, fait référence à l'impartialité des procédures utilisées pour décider de l'attribution des ressources. Par exemple, une personne peut être insatisfaite si une autre est promue à un poste qu'elle convoitait, mais ce sentiment peut être tempéré par la conviction que les politiques de l'entreprise ont été scrupuleusement suivies dans cette prise de décision.

Enfin, la justice interactionnelle : est celle qui assure l'impartialité des rapports avec les personnes dans le processus de distribution des ressources. Par exemple, une personne aura le sentiment d'avoir été victime d'injustice (et plus) si son patron lui dit qu'elle a été promue surtout parce qu'elle est une femme. **CPO P248.**

✓ **la motivation par le renforcement des comportements et les récompenses :**

La notion de renforcement est issue de l'école béhavioriste en psychologie. Ce mouvement, sous l'impulsion de Skinner, postule que les comportements des individus peuvent être modifiés en agissant seulement sur les variables de leur environnement et qu'il n'est pas nécessaire, pour ce faire, de considérer l'univers cognitif des personnes. Les béhavioristes avancent l'idée simple que les gens apprennent à obtenir ce qu'ils veulent et à éviter ce qu'ils ne veulent pas par les conséquences de leurs actes. C'est l'idée du conditionnement dit « opérant » et de la loi de l'effet. Dans ce mécanisme, des conséquences positives qui suivent de près un comportement particulier renforcent la probabilité d'occurrence de ce comportement. À l'inverse, des comportements non suivis de récompenses ou punis ne se reproduiront probablement pas. La modification du comportement se fonde sur la « gestion » des antécédents à un comportement et les conséquences de ce comportement) **CPO P249.**

La motivation par renforcement utilise principalement des récompenses extrinsèques, c'est-à-dire provenant de la manipulation de variables externes à la personne.

✓ **La motivation par libre choix et plaisir d'agir (motivation intrinsèque) :**

Nous traiterons ici d'une théorie qui fait de plus en plus d'adeptes pour sa capacité à intégrer de façon cohérente de nombreux concepts vus précédemment : la théorie de l'autodétermination (TAD), initiée principalement par Deci et Ryan. Les premières hypothèses en furent émises dès 1975 par Deci et ses collègues sous la forme d'une première théorie, dite de l'évaluation cognitive.

Ces auteurs dégagèrent plusieurs types de motivation regroupés selon leur caractère « contrôlé » ou « autonome ». Une motivation est dite contrôlée quand elle a un caractère contraignant, quand nous ressentons une sorte de pression à agir, un sentiment que nous « devons » nous comporter d'une certaine manière qui ne dépend pas de nous exclusivement, ou presque. La motivation est dite autonome quand nous nous engageons dans des activités de façon volontaire et que nous y trouvons du plaisir. **CPO P254.**

La motivation appelle plusieurs remarques importantes. Tout d'abord, elle est fonction des caractéristiques des individus et de leur environnement organisationnel et social. Ensuite, elle n'est pas nécessairement synonyme de performance ou de productivité. De plus, plusieurs facteurs de motivation peuvent se manifester en même temps et entrer en conflit. Enfin, les facteurs et les besoins qui stimulent la motivation dépendent des cultures.

Cours 5 : L'étude de la personnalité de l'individu travailleur :

Les individus se distinguent par leur personnalité, c'est-à-dire par leur façon d'être, unique et stable, qui détermine leur manière de transiger avec leur environnement. Notre personnalité nous amène à percevoir et à construire le monde d'une manière propre à chacun d'entre nous, d'agir et d'y réagir avec une certaine constance. **COP90**

1-Les origines de la personnalité :

La personnalité d'un individu est-elle le fruit de facteurs génétiques ou de l'environnement ? Cette question n'a jamais cessé de susciter un débat chez les psychologues. Ainsi, certains d'entre eux sont convaincus que notre personnalité dépend uniquement de notre code génétique (donc les traits seraient peu modifiables avec le temps).

D'autres chercheurs, sans nier l'effet de la génétique, soutiennent que c'est l'environnement dans lequel nous vivons qui influe principalement sur notre personnalité. En réalité, ces deux facteurs façonnent la personnalité. La personnalité d'un individu est donc le fruit à la fois de son hérédité (notamment par des traits tels que la timidité, la peur et l'agressivité), de son environnement (éducation, culture, groupes d'appartenance, etc.) et des circonstances (par exemple, le comportement inhabituel lors d'une entrevue d'embauche).

2-Définition de la personnalité :

La personnalité se définit donc comme la façon d'être, unique et relativement stable, d'un individu, qui détermine sa manière d'agir et de réagir à son environnement. La personnalité se compose d'éléments tant internes qu'externes. **Les éléments externes** sont les comportements observables, qui permettent de cerner la personnalité de quelqu'un. Par exemple, il est possible de voir qu'une personne est extravertie ou pas en observant ses interactions avec les autres. Les éléments internes sont des éléments qui composent sa personnalité comme les modes de pensée, la vie affective, émotionnelle et physiologique de l'individu, et ils sont généralement moins visibles et moins accessibles aux autres. **COP93**

3- les théories de la personnalité :

Diverses théories expliquent la formation de la personnalité. Les connaître permet aux dirigeants de mieux comprendre les comportements de leurs ressources humaines et d'élargir la façon des interprétations de ces conduites. Trois approches permettent de voir clair dans la multiplicité des perspectives : l'approche psychodynamique (incluant les théories psychanalytiques et néopsychanalytiques), la perspective comportementale-cognitive et l'approche humaniste-existentielle.

✓ Les théories dynamiques :

Les théories dynamiques sont essentiellement d'inspiration psychanalytique. Nous évoquerons surtout les travaux de Freud et de Jung.

3.1 La conception freudienne : Pour Sigmund Freud (1856-1939), père de la psychanalyse, l'appareil psychique des individus est composé de trois instances, sources d'énergie : le ça, le moi et le surmoi. Elles fonctionnent soit de pair, soit en conflit. Ces deux modalités déterminent l'adaptation ou l'inadaptation relative de l'individu à son environnement.

Le ça : est le monde de l'inconscient (difficilement accessible, sinon par les rêves) et des pulsions, dont la raison d'être est de procurer du plaisir et d'éviter la souffrance (principe de plaisir). Le ça se décharge par l'action, sans quoi il est soumis à l'influence du moi.

Le moi : Celui-ci représente le principe de réalité et sa fonction est de canaliser les pulsions du ça vers des comportements adéquats, notamment grâce aux fonctions cognitives, dont l'individu assimile les apprentissages : perception, mémoire, raisonnement, anticipation. Par un système de récompenses et de punitions, le moi apprend très tôt ce qui est permis et ce qui ne l'est pas.

Le surmoi : remplit cette fonction. Il est constitué de deux sous-systèmes : la conscience morale, transmise par la société et les parents et représentant les interdits, et l'idéal du moi, qui correspond au contraire à l'intériorisation de ce que ces instances considèrent comme moralement bon. Le surmoi est le siège de la morale et de l'éthique, qu'on verra plus loin. Une personnalité adaptée est celle qui sait maintenir l'équilibre entre les exigences du ça et celles du surmoi. En cas de conflit entre ces instances, les individus élaborent des mécanismes de défense pour éliminer l'angoisse qui en dérive. **COP91**

3.2 L'approche analytique de Carl Jung : Admirateur et collaborateur de Freud, Jung s'en détache cependant quelque peu en délaissant les déterminismes inhérents à la psychanalyse orthodoxe pour mettre en valeur les potentialités de l'être, ce qu'il appelle le « **processus d'individuation** ». Pour Jung, les personnes sont composées d'un ensemble de polarités et de contraires, et l'être humain n'exploite qu'une faible partie de la multiplicité des pensées et des émotions qui dorment en lui, camouflées dans l'inconscient. S'il demeure important de comprendre l'être humain dans ses expériences antérieures et ses influences générationnelles et familiales, il est tout aussi important de tenir compte **de ses aspirations et de ses buts**.

3.3 L'approche comportementale-cognitive :

Aux opposés de l'approche psychanalytique, qui met l'accent sur l'univers intérieur des personnes, les tenants des théories behavioristes considèrent que tous les aspects du

comportement sont contrôlés de l'extérieur par l'environnement. Selon eux, notre personnalité ne serait que le produit de nos conditionnements successifs, de notre condition présente et d'un répertoire de réponses apprises. Les théoriciens à l'origine de cette approche sont. Watson,. Tolman et. Skinner, parmi les plus connus. Selon Skinner (père du conditionnement dit « opérant »), un comportement aura tendance à **être répété s'il est suivi de conséquences positives et réprimé dans le cas contraire**. Le comportement, alors renforcé, finit par constituer un répertoire de réponses conditionnées qui contribue à former la personnalité.

3.4 L'approche humaniste-existentielle :

Le mouvement humaniste-existential, représenté, entre autres, par des théoriciens comme Maslow et Rogers. cette approche voit le jour au sortir de la Seconde Guerre mondiale,. Les psychologues sentent le besoin de se poser la question sur le sens de la vie et la nécessité d'en trouver un.. Le fondement de la théorie de Rogers repose sur la croyance au développement de la personnalité dont la base est positive, rationnelle et réaliste.

Tout individu est animé d'une tendance innée à développer toutes ses potentialités, à s'actualiser (ce que pense également Maslow) et trouve son épanouissement dans la construction d'un moi conscient en accord avec ses propres expériences, à la fois différent et unique (concept de soi). Rogers a mis en place un concept thérapeutique fondé sur l'ouverture à l'expérience (accepter ce qui arrive sans honte et sans jugement), la prise en charge (être responsable de soi-même) et l'action (utiliser ses compétences pour réaliser ses choix). **COP92**

4- la personnalité et le comportement organisationnel :

Des études indiquent que, dans certaines conditions, des traits particuliers permettent de prédire assez précisément plusieurs comportements professionnels. Les tests de personnalité sont encore considérés comme un moyen de sélection par excellence, de nombreuses entreprises les utilisent pour embaucher des salariés. Voyons maintenant les traits de personnalité ayant le plus fait l'objet d'études en psychologie des organisations.

✓ Les cinq grandes dimensions de la personnalité (Big five) :

Il y a environ un siècle, quelques experts de la personnalité ont tenté de cataloguer et de condenser les nombreux traits qui avaient été décrits au fil des ans. Ce faisant, ils ont relevé des milliers de mots pour les décrire dans les dictionnaires (près de 17 000 !). Ils les ont ensuite regroupés en 171 catégories, qu'ils ont réduites à cinq dimensions abstraites de la personnalité.

A l'aide de techniques plus perfectionnées, d'autres chercheurs ont identifié cinq dimensions, qu'ils ont baptisées les **Big Five** voici un résumé :

1. La fiabilité : caractérise les individus soigneux, fiables, organisés et dotés d'une solide discipline de vie. Certains chercheurs voient aussi dans cette dimension le désir d'accomplissement. Les personnes qui présentent un faible degré de fiabilité sont souvent négligentes, peu méthodiques, désorganisées et irresponsables.

2. L'amabilité : caractérise les personnes courtoises, empathiques, chaleureuses et conciliantes. Les individus qui présentent un faible degré d'amabilité sont en général peu coopératifs, colériques et désagréables.

3. La stabilité émotionnelle : caractérise les personnes posées, confiantes, calmes et de caractère stable. Celles qui sont instables émotionnellement souffrent de forte anxiété, sont agressives et déprimées.

4. L'ouverture à l'expérimentation : est considérée comme la plus complexe par les chercheurs. En général, elle s'applique aux individus ouverts d'esprit, prêts à expérimenter de nouvelles choses, sensibles, flexibles, créatifs et curieux. Les personnes chez qui cette dimension est faible sont plutôt résistantes au changement, moins ouvertes aux idées nouvelles et plus ancrées dans leurs habitudes.

5. L'extraversion caractérise les individus expressifs : loquaces, sociables et capables de s'affirmer. Cette dimension s'oppose à l'introversion, qui s'applique aux personnes réservées, timides et calmes. Les introvertis ne souffrent pas nécessairement de lacunes sur le plan social, mais ils trouvent davantage leurs ressources en eux-mêmes que dans le monde extérieur.

Bon nombre d'études ont démontré que plusieurs de ces types de personnalité, à de degrés divers, ont une influence sur la motivation et le rendement au travail exemples :

- les personnes émotionnellement stables sont à l'aise dans des situations stressantes.
- La fiabilité est, parmi les types de personnalité, celui qui prédit le mieux la performance des employés dans presque tous les groupes d'emploi, ce type de personnes se fixent des objectifs de travail supérieurs et sont plus motivés que la moyenne à les atteindre, à condition qu'on leur donne de l'autonomie dans leur travail.
- Les employés consciencieux, mais aussi aimables et stables sur le plan émotionnel, sont en général ceux qui donnent le meilleur service à la clientèle ils excellent dans les relations avec les clients et dans la gestion des conflits.
- celles qui sont ouvertes à l'expérimentation se montrent plus créatives et plus flexibles.

- L'extraversion est associée à une haute performance dans le secteur des ventes et dans les postes de gestion. **COP95-96.**

NE PAS COPIER

Cours 6 : la sélection et l'orientation professionnelle :

L'orientation professionnelle :

Dans les outils existants permettant une meilleure connaissance de soi et leurs applications potentielles dans l'orientation professionnelle, on peut noter le rôle prépondérant des tests d'aptitudes cognitives ou psychomotrices, des inventaires de personnalité ainsi que des inventaires d'intérêts. Ces outils étant complémentaires dans leur utilisation et leur fonction, ils peuvent être, s'ils sont utilisés de façon pertinente, une précieuse aide à la décision. **DHT p138**

Les inventaires d'intérêts professionnels et leur utilisation :

L'étude des intérêts a été à ce propos en grande majorité liée à la psychologie de l'orientation professionnelle (Dupont, 1987). Les mesures d'intérêts professionnels indiquent généralement le degré de préférence d'un individu face à une liste d'activités ou une liste de métiers (quelquefois les deux).

Les réponses apportées par l'individu donnent une idée sur des tendances et des normes d'intérêts voire des types de personnalité pouvant être comparées à celles de professionnels. Cela donne un « profil » général d'intérêts, mais ces résultats ne montrent en aucun cas les capacités ou les compétences de l'individu face à un métier. Il reste à la personne à pouvoir effectuer la ou les formations nécessaires à l'accomplissement de son projet professionnel. Les inventaires d'intérêts peuvent aider à rapprocher la personne d'un métier auquel il n'aurait pas pensé, tout simplement parce qu'il n'y a pas été exposé.

Il est important de souligner que les inventaires d'intérêts ne sont que des « guides » d'orientation. Une décision d'orientation est une décision importante qui doit provenir d'un retour d'information d'un professionnel compétent (Bernaud & Vrignaud, 1996) mais également d'une réflexion approfondie sur les conséquences de cette décision. **DHT p138-139.**

La sélection professionnelle :

L'entreprise ou le cabinet qui recrute a une grande diversité de techniques à sa disposition pour l'évaluation des candidatures. Devant un tel embarras de choix, comment choisir une technique à employer pour pourvoir à un poste donné ?

Dans le contexte du recrutement, l'objectif présumé est d'identifier le meilleur candidat pour le poste, celui qui apportera le plus de valeur ajoutée à l'entreprise en ayant les meilleures performances.

- 1- L'analyse du travail :** Comme l'explique Lévy-Leboyer (1993, 2000a), un système de recrutement repose sur une analyse du poste de travail. L'objectif de l'analyse du travail est d'identifier les différentes compétences requises par le poste. Les compétences se déclinent en diverses connaissances, habiletés, capacités, et autres qualités (personnalité, motivation, styles de travail...).
- 2- Le processus de sélection :** Une fois les compétences identifiées, on identifie la ou les méthodes qui permettent leur évaluation auprès des candidats. On les choisit parmi les méthodes ayant fait preuve de validité prédictive : on sait alors que les bons scores sont associés à de bonnes performances en poste. Après avoir déterminé les techniques qui mesureront les compétences requises pour le poste, nous devons ensuite déterminer à quel moment réaliser ces évaluations et pour quels candidats. Le nombre de candidatures tient un rôle important dans le choix de la méthode. Avec peu de candidats, on peut se permettre le luxe d'évaluer toutes les candidatures dans le détail dans le cas contraire, le recrutement devient vite coûteux si on évalue chacune de façon approfondie. **DHT p142**

✓ **Techniques et outils de recrutement :**

Le CV : Une lecture du CV est une possibilité d'évaluation initiale. Mais quels éléments faut-il rechercher sur un CV sachant que chaque recruteur a ses partis pris concernant les meilleurs diplômes, la pertinence des expériences professionnelles, et l'importance des caractéristiques individuelles ?

Il faut donc préalablement à cette lecture identifier quelles sont les caractéristiques d'un bon candidat, ces caractéristiques étant basées sur la justification de leur nécessité pour réussir dans le poste. A part cela, une analyse sur l'utilité des expériences passées pour la prédiction de la réussite montre que c'est le nombre d'expériences plutôt que leur durée ainsi que la similarité des tâches au poste à pourvoir qui permettent la meilleure prédiction (Quinones, Ford & Teachout, 1995). Une meilleure lecture des expériences professionnelles présentées dans un CV suppose donc que le recruteur puisse disposer d'informations précises sur les activités réalisées dans les postes antérieurs.

Fiches biographiques :

Les fiches biographiques, lorsqu'elles ont été élaborées à partir d'analyses statistiques attribuant des points à certains caractéristiques, diplômes, et expériences en fonction de leur utilité à prédire la réussite, présentent la possibilité de faire un premier choix peu coûteux et pourtant très pertinent pour la prédiction des performances futures. La difficulté principale

réside dans la nécessité de faire une étude préalable pour établir les points à accorder aux différentes réponses.

Les tests :

Des tests psychotechniques donnent aussi la possibilité de faire un premier tri rapide et relativement peu coûteux des candidats, Ces tests présentent trois avantages :

- 1) ils peuvent faire l'objet d'une passation collective, le nombre de candidats évalués étant limité seulement par la taille de la salle ;
- 2) il est possible de procéder à une correction automatique, informatisée, pour un bon nombre de ces tests ;
- 3) ils possèdent très souvent des validités de prédiction très élevées.

Avec de tels tests, il est donc possible de réduire le nombre de candidats à examiner de façon plus approfondie sur la base d'aptitudes qui sont effectivement requises pour tous les métiers. Plus l'emploi est complexe et plus l'utilité des tests d'aptitude cognitive est importante (Schmidt & Hunter, 1998). **DHT p142**

L'entretien structuré :

Campion, Palmer et Campion (1997) présentent une synthèse des différentes façons de structurer l'entretien. On peut structurer des éléments qui déterminent le contenu (l'information obtenue au cours de l'entretien), des éléments qui déterminent l'évaluation de ce contenu, ou les deux.

Par exemple, pour structurer le contenu, on peut tout simplement déterminer les questions posées à partir d'une analyse du poste.

Ou bien on peut structurer en posant les mêmes questions à tous les candidats ou en limitant les informations disponibles à l'interviewer (pour prévenir l'utilisation d'informations présentées différemment par les différents candidats)

Il y a aussi la possibilité d'utiliser des formes de questions différentes. Par exemple, l'entretien de situation présente une situation spécifique rencontrée dans le poste et le candidat doit dire ce qu'il ferait dans cette situation.

La prise de décision

Une fois les techniques d'évaluation des candidats choisies, plusieurs modèles de la prise de décision sont alors possibles. Il s'agit d'utiliser les évaluations obtenues de l'ensemble des techniques pour prendre les décisions d'embauche. **DHT p143.**

Références bibliographiques :

- Eric Brangier, Alain Lancry, Claude Louche. LES DIMENSIONS HUMAINES DU TRAVAIL Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations. 2004
- Jean-Luc Bernaud et Claude Lemoine Traité de psychologie du travail et des organisations Dunod, Paris, 2012
- Claude Louche introduction à la psychologie du travail et des organisations, concepts de base et application 3 e édition, Armand colin, paris, 2015.
- Karnas, G. (2002), Psychologie du travail , Presses universitaires de France, Que sais-je ? (N°1722).
- Paul. Spector, (2011). Psychologie du travail et des organisations , Bruxelles, Belgique: de Boeck. (Traduction et adaptation de Daniel Gilibert de Industrial and Organizational Psychology (4th ed.), 2006, New York.

NE PAS COPIER