

Chapitre 1 : Le comportement des individus en milieu organisationnel

I. La personnalité

1. Définition de la personnalité :

Profil global d'un individu ; combinaison de traits qui font de lui un être unique dans sa manière de se comporter et d'entrer en relation avec autrui. Elle correspond aux 'caractéristiques' qui expliquent les schémas habituels de comportement d'une personne.

Elle englobe un ensemble de **caractéristiques mentales et physiques** ; ces caractéristiques orientent les perceptions d'un individu, sa façon de penser, ses actes et ce qu'il ressent. En observant le comportement d'un individu on peut saisir les grands traits de sa personnalité

La personnalité est une structure organisée, stable dans le temps et cohérente du rapport au monde d'un individu. Deux aspects semblent faire consensus dans la définition de la personnalité :

- La stabilité des traits de personnalité de l'individu tout au long de son évolution ;
- L'uniformité de la conduite dans des situations données

2. Les déterminants (origines) de la personnalité et son développement :

- **L'hérédité (caractéristiques physiques et sexe)** : elle établit les limites dans lesquelles certains traits de personnalité peuvent se développer. Elle influence directement ou indirectement la personnalité. Les gènes peuvent influencer d'une façon directe sur certains facteurs intrinsèques qui deviennent une partie inhérente de la personnalité
- **La culture** : l'ensemble des valeurs qui conditionnent les comportements et les attitudes, acceptable ou non, des membres d'une société.
- **La famille** : l'influence des parents est par ailleurs déterminante parce que ceux-ci servent de modèles à l'enfant. En effet, les valeurs et les croyances qui sont inculquées à l'enfant ont un impact majeur sur le développement de sa personnalité.
- **Le groupe et les rôles**: Les membres d'un groupe construisent au fil du temps des schèmes d'interactions qui leur sont propres, ce qui pour conséquence d'engendrer chez les individus des caractéristiques communes et des comportements similaires.
- **L'expérience de vie** : Chacun, selon sa personnalité, a intériorisé un bagage de connaissances, d'expériences heureuses ou malheureuses, de succès et d'échecs qui constituent le canevas de la personnalité.

Ainsi, la personnalité de l'individu est à la fois façonnée par des facteurs génétiques et de l'environnement. Elle est à la fois le fruit de son hérédité, de son environnement et des circonstances.

3. La personnalité et le comportement au travail

Plusieurs traits de personnalité qui agissent sur le comportement :

- **L'estime de soi** : elle résulte de l'autoévaluation constante d'un individu (la valeur que l'on se donne). C'est la façon dont l'individu se juge et qui provient de son appréciation de ses actions sur le monde.

Dans un sens général, l'estime de soi se relie positivement aux réalisations et à la volonté de se donner du mal pour exécuter des tâches. Elle constitue un facteur distinctif important de la personne, quant à son comportement professionnel. (L'estime de soi ferait très probablement partie du facteur de la capacité d'adaptation).

- **Le lieu de contrôle** : degré d'emprise que les gens ont l'impression d'avoir sur leur propre vie. (Degré de conviction avec laquelle les personnes considèrent avoir la maîtrise des événements qui leur surviennent) C'est le degré de contrôle qu'un individu croit posséder sur les événements.
- **Lieu de contrôle externe** : tendance de l'individu à attribuer ce qui lui arrive à des facteurs externes sur lesquels il n'a pas d'emprise. (le hasard, le destin ou autrui)
- **Lieu de contrôle interne** : tendance de l'individu à attribuer ce qui lui arrive à des facteurs inhérents à sa personne et à se croire maître de sa destinée. Les conduites des personnes et leurs actions personnelles déterminent principalement de nombreux événements de leur existence.

Une personne dont le lieu de contrôle est interne possède une bonne maîtrise de son comportement, tend à influencer les autres, orienté vers la réalisation des objectifs.

Une personne dont le lieu de contrôle est externe influençable, préfère travailler sous l'autorité d'un supérieur structuré et directif.

- **Introversiion et extraversion** : elles décrivent l'aménité (amabilité /agrabilité) d'une personne.
- **L'introversiion** est la tendance d'un individu à se tourner vers lui même (sensible aux idées abstraites et émotions). Les introvertis fournissent plus d'effort dans un environnement plus calme.
- **L'extraversion** la tendance d'un individu à se tourner vers autrui, les événements et les objets, Les extravertis fournissent plus d'effort dans un environnement animé
- **Le sentiment d'efficacité personnelle** : propre aux gens qui croient en leur capacité à mener à bien une tâche donnée.
- **Le dogmatisme**

La personne dogmatique se caractérise par la rigidité de ses opinions et de ses croyances. Elle a tendance à considérer l'environnement comme menaçant et considère l'autorité légitime comme le pouvoir absolu.

4. La personnalité et la dimension politique

Le comportement politique se définit comme: « un processus d'influence sur le comportement d'autrui et sur le cours des événements afin de protéger ses propres intérêts et d'atteindre ses objectifs personnels.

Certaines personnes sont plus susceptibles que d'autres à adopter des comportements politiques. Cela dépend de certains traits de personnalité.

- **Le besoin de pouvoir :** La personne qui a besoin de pouvoir éprouve un désir intrinsèque d'influencer et de diriger les autres, et ressent le besoin de contrôler l'environnement.
- **Le machiavélisme :** caractérisé par la volonté de manipuler autrui pour parvenir à ses fins.
- **Le comportement risqué:** Les gens qui aiment le risque ont tendance à s'engager dans les activités politiques.

Le défi auquel sont confrontés les managers et les salariés consiste à comprendre le rôle crucial joué par la personnalité pour expliquer certains aspects du comportement humain sur le lieu de travail. Plus un gestionnaire est en mesure de tenir compte des différences de personnalité, plus il peut prédire le comportement de ses employés et ainsi créer un environnement qui leur soit favorable pour optimiser leur rendement.

II. Les Attitudes

Les attitudes constituent un autre type de différences individuelles qui influent sur le comportement.

1. Définition de l'attitude et ses composantes :

L'attitude se définit comme un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière face à un objet particulier. Autrement dit, l'attitude est une prédisposition à réagir positivement ou négativement à une situation donnée ou à l'endroit d'une personne en particulier.

« Les attitudes sont l'ensemble des croyances et des sentiments qui nous prédisposent à agir dans un sens défini envers une personne ou un événement. C'est un parti pris ou un positionnement personnel.

Elle est constituée de trois principales composantes interdépendantes:

La composante cognitive: Comporte les croyances et les opinions d'une personne vis-à-vis d'un objet ou d'une classe d'objets. (conditions antérieures de la formation de l'attitude).

La composante affective: Fait référence aux sentiments ou aux états d'âme face à une personne, à un événement, à un objet.

La composante comportementale: Correspond à l'intention de la personne de se comporter d'une certaine manière en réaction de l'émotion qu'elle ressent.

2. Les attitudes et les comportements

Le comportement c'est ce que les autres observent chez un individu. Pour l'école béhavioriste, le comportement s'inscrit dans le schéma « stimulus-réponse ».

Il n'y a pas de lien simple et direct entre les attitudes et le comportement. Le lien n'est pas prouvé. Les attitudes se traduisent par des intentions de comportement, qui peuvent ou non se concrétiser dans une situation donnée.

Le phénomène psychologique de la dissonance cognitive permet de mieux comprendre le lien entre les attitudes et le comportement.

La dissonance cognitive est la contradiction perçue d'une part entre les attitudes et d'autres part entre les attitudes et le comportement, ce qui crée chez l'individu une tension désagréable qu'on cherche à atténuer en modifiant l'attitude générale ou l'un de ses facteurs.

Exemple : une femme travaille pour un patron dont elle apprend qu'il n'est pas favorable au recrutement de jeunes femmes, ce qu'elle réprouve fortement. Pourtant, elle trouve que c'est un bon patron. Cette contradiction de points de vue pourrait entraîner un changement de comportement chez elle visant à réduire la dissonance : elle peut convaincre son chef d'agir autrement, ou encore changer de poste. Si cela lui est difficile pour plusieurs raisons (dont les motifs d'ordre économique), elle peut aussi justifier la situation pour réduire la dissonance « le chef est d'une autre génération et il ne peut comprendre que les choses ont évolué ». Elle peut enfin modifier ses sentiments et ses croyances en se disant qu'elle est bien payée grâce à lui (et à son travail) et que ce n'est pas si important que ça, que les gens exagèrent...

3. Les types d'attitudes au travail :

La satisfaction au travail : l'ensemble général des attitudes qu'adopte un salarié envers son emploi. Une faible satisfaction peut se traduire par une rotation du personnel, l'absentéisme et le manque de ponctualité, une mauvaise santé physique et mentale...

Les causes de la satisfaction et du mécontentement au travail varient d'une personne à une autre. Pour de nombreux salariés, celles qui importent sont notamment le caractère stimulant du travail, l'intérêt personnel, les exigences physiques, les conditions de travail, les récompenses proposées par l'organisation, la nature des collègues...

Les organisations dont les salariés sont satisfaits tendent à être plus productives que celles dont les salariés sont mécontents.

Les origines de la satisfaction au travail sont étudiées :

L'allégeance à l'organisation : constitue une autre attitude professionnelle intéressante. Entant qu'attitude, elle représente la force de l'investissement d'un salarié dans une organisation et son identification avec celle-ci. Lorsqu'elle est forte, elle se caractérise par :

- Un soutien aux valeurs et aux objectifs de l'organisation et l'acceptation de ceux-ci.
- La volonté de travailler avec énergie au nom de l'organisation ;
- Le désir de rester dans l'organisation.

Ses sources sont variables d'une personne à l'autre : les caractéristiques individuelles (personnalité et attitudes par exemple), la correspondance entre les expériences

professionnelles antérieures et leurs attentes, rémunération, rapport avec les superviseurs et les collègues, les conditions de travail, possibilité d'avancement... Comme la satisfaction au travail, elle est en rapport étroit avec la rotation du personnel. L'on associe de hauts niveaux d'allégeance à l'organisation avec de nombreux effets positifs, dont une forte loyauté, une haute productivité et un faible absentéisme.

III. La perception et l'attribution dans les organisations

1. Définition et processus de la perception :

La perception est le processus psychologique par lequel les humains sélectionnent les informations qu'ils tirent du milieu et les structurent pour donner un sens à leurs mondes.

L'observation, La sélection, la structuration et l'interprétation des stimuli du contexte, ainsi que les réactions à ceux-ci, résultent du processus de perception. Il est particulièrement important de comprendre l'élément majeur de ce processus-la sélection avant d'aborder les erreurs de perception.

2. Les facteurs externes et internes de la sélection perceptive :

De manière sélective, chacun prête attention à certains aspects du milieu environnant et en ignore d'autres. Le processus individuel de sélection fait intervenir des facteurs tant externes (relevant du milieu externe) qu'internes (à la personne) qui détermine le contenu de la perception.

Les humains recourent à la sélection perceptive pour écarter les informations moins importantes, afin de mettre l'accent sur les indications les plus importantes du contexte. C'est un processus de filtrage des informations reçues par nos sens.

La perception est immédiate, sélective et stable.

La perception comporte un sens et une structure.

La sélection perceptive dépend de plusieurs facteurs :

- **Les facteurs externes :** ce sont les caractéristiques qui influent sur la capacité de remarquer ou non l'événement. Les facteurs externes suivants peuvent se définir comme *des principes de la perception*.
 - **La dimension :** plus l'objet est grand, plus la probabilité de sa perception augmentera.
 - **L'intensité :** l'augmentation d'intensité d'un facteur externe accroît la possibilité de sa perception. (bruits forts...)
 - **Le contraste :** les facteurs qui ressortent de l'arrière-plan ou ne correspondent pas aux attentes des gens seront les plus probablement remarqués. En outre, le contraste entre les objets ou leur arrière-plan peut influencer sur les modalités de leur perception.
 - **Le mouvement :** un facteur en mouvement a plus de chance d'être perçu qu'un facteur immobile.

- **La répétition** : Un facteur répété plusieurs fois a plus de chances d'être remarqué qu'un facteur intervenant une fois.
- **La nouveauté et la familiarité** : en fonction des circonstances, un facteur familier ou nouveau dans le milieu environnant peut attirer l'attention.
- **Les facteurs internes** : sont des aspects des sujets percevant qui influent sur leur sélection. L'importance de leur rôle dans la perception se manifeste de plusieurs manières. Les facteurs internes les plus importants :
 - **La personnalité** : la personnalité exerce une influence intéressante sur le contenu et les modalités de la perception humaine. Dans de nombreuses circonstances, la personnalité se révèle peser fortement sur les modalités de perception individuelle d'autrui.
 - **L'apprentissage** : est le changement relativement permanent d'un comportement qui résulte de l'acquisition de compétence. Il détermine entre autres le développement de séquences de perception. *Une séquence de perception consiste dans l'attente d'une interprétation particulière, fondée sur une expérience passée avec un objet identique ou semblable.* Dans les organisations, les expériences et l'apprentissage antérieurs des managers et des salariés influent fortement sur leurs perceptions.
 - **La motivation** : elle joue un rôle important dans la définition de ce qu'une personne perçoit. Les exigences et les désirs les plus pressants de quelqu'un à un moment donné peuvent influencer sa perception. En général, les humains perçoivent des choses qui promettent de contribuer à satisfaire leurs impératifs et dont ils ont constaté antérieurement le caractère avantageux. Ils tendent à ignorer des événements légèrement gênants, mais réagiront à des événements dangereux. **Le principe de Pollyana** résume un aspect important des rapports entre la motivation et la perception, en affirmant que les gens s'occupent des événements agréables plus efficacement et avec davantage d'exactitude que des événements désagréables.

La sélection perceptive ne dépend pas seulement de l'objet perçu et du contexte, elle dépend aussi des caractéristiques de l'observateur. La personne tend à se souvenir de l'information qui va dans le sens de ses valeurs et de ses attitudes et à ignorer celle qui n'y correspond pas. Les attentes influencent également la perception. C'est à dire notre expérience nous conditionne à anticiper la venue d'événements familiers ou routiniers. Exemple : rechercher un étudiant dans un amphithéâtre bondé.

Un des problèmes de la perception sélective est ce que l'on appelle **l'erreur de confirmation**, qui se définit comme la tendance de l'individu à filtrer et à ignorer les informations qui ne vont pas dans le sens de ses valeurs, de ses décisions ou de ses hypothèses et à retenir celles qui y sont conformes.

3. La perception des personnes et la gestion des impressions :

A. Définition, processus et facteurs déterminants de la perception des personnes :

Par perception des personnes, l'on entend le processus par lequel des individus attribuent des caractéristiques ou des traits à d'autres et qui se relie étroitement au processus d'attribution.

Le processus de perception des personnes repose sur le processus général de perception, il suit la même séquence d'observation, de sélection, d'organisation, d'interprétation et de réaction ;

Les modes de perception mutuelle des humains présentent une importance particulière pour le management des organisations.

Exemple : la première impression ou l'effet de primauté

En général, les facteurs qui agissent sur la perception individuelle sont identiques à ceux qui influent sur la sélection perceptive : ce sont des facteurs internes et externes qui jouent sur la perception des personnes. Cependant, ces facteurs peuvent être classés autrement dans la perception d'une personne par une autre comme :

- **Les caractéristiques du sujet perçu** (expressions faciales, apparence générale, couleur de la peau, attitude, âge, sexe, qualité de la voix, traits de personnalité, comportement, etc.)
- **Les caractéristiques du sujet percevant** : c'est le fait des facteurs ou déterminants internes de la perception (personnalité, formation, motivation). Les traits de personnalité, les valeurs, les attitudes, l'humeur habituelle, les expériences antérieures...déterminent, en partie la façon dont cette personne perçoit quelqu'un d'autre.
- **La situation ou contexte dans lesquels la perception se produit** : elle peut être particulièrement importante pour comprendre les premières impressions.

B. La gestion des impressions : c'est la tentative faite par quelqu'un pour manipuler ou maîtriser les impressions qu'autrui forme sur lui. Les tactiques courantes en la matière sont : l'harmonisation du comportement, promotion personnelle, conformité aux normes, flatterie d'autrui et cohérence.

TACTIQUE	Description	Exemple
Harmonisation du comportement	La personne harmonise son comportement avec le sujet percevant	Le salarié essaie d'imiter le comportement de son supérieure par son énergie et sa démarche rapide.
Promotion personnelle	La personne tente de se montrer sous un jour aussi favorable que possible	Le salarié rappelle à son patron ses réalisations passées et coopère avec des collègues qui jouissent d'une excellente image.
Conformité aux normes	La personne suit les normes de conduite adoptées dans l'organisation	Le salarié reste jusqu'à une heure tardive même en ayant mené à bien toutes les tâches, parce qu'il est de règle dans l'organisation de travailler tard.
Flatterie	La personne fait des compliments aux autres. La tactique est particulièrement efficace quand la flatterie n'est pas excessive et qu'elle met en	Le salarié félicite le manager pour la grande habileté avec laquelle il a traité un client qui passe son temps à se plaindre

	jeu un aspect important pour l'autre personne.	de la médiocrité du service.
Cohérence	Les convictions et le comportement de la personne sont cohérents.	Une subordonnée dont les points de vue sur la diversité sont connus flatte sa personne pour la façon dont elle a résolu un conflit entre deux collègues d'origines ethniques différentes. En parlant à sa supérieure, l'intéressée la regarde droit dans les yeux et son visage exprime la sincérité.

4. Les erreurs de perceptions :

- a. **La défense perceptive** : est la tendance des gens à se protéger contre des idées, des situations ou des objets menaçants. Une fois formée, la vision qu'un homme a du monde peut résister fortement au changement. Des conséquences négatives peuvent résulter de la défense perceptive : incapacité de percevoir la nécessité de changer et le fait de répéter des actions passées.

Dans des cas extrêmes, les émotions filtrent, inhibent ou déforment l'information qui semble représenter une menace pour nos croyances et nos valeurs. Ce phénomène de « défense perceptuelle », protège l'estime de soi et peut être à court terme un mécanisme d'adaptation au stress.

- b. **Le stéréotypage** : est la conviction que tous les membres de groupes donnés partagent des traits de personnalités et des comportements semblables. Autrement dit, le stéréotype est l'attribution de particularités à toutes les personnes appartenant à la catégorie sociale dans laquelle nous les avons classés. C'est donc la croyance que les membres d'un groupe particulier partagent tous des caractéristiques et des comportements similaires. Les expériences personnelles, la culture et l'éducation façonnent les stéréotypes. Le stéréotype réduit l'effort mental, fournit des informations complémentaires et fait partie du processus d'identité sociale ;

Cette simplification perceptuelle entraîne d'autres problèmes notamment la formation de préjugés et la discrimination. De ce fait, des solutions doivent être envisagées sur le milieu de travail (sensibilisation, formation, plus d'interactions avec les membres d'autres groupes, responsabilisation des dirigeants envers les politiques RH).

Exemple : Un stéréotype peut influencer sur le jugement que porte un recruteur sur une catégorie de candidats (les handicapés sont moins productifs !).

c. **L'effet de halo** : c'est l'évaluation d'une autre personne en fonction d'un seul attribut, favorable ou défavorable. En d'autres termes, le halo cache au sujet percevant d'autres attributs qu'il faudrait également évaluer pour obtenir une impression complète et exacte de l'autre personne. Cette erreur perceptuelle consistant à fonder notre impression globale sur une autre personne à partir d'une caractéristique prédominante, déforme les jugements et entraîne un risque de mauvaise décision.

d. **La projection** : est la tendance des gens à voir leurs propres traits chez d'autres personnes. Autrement dit, ils projettent sur d'autres des sentiments, des traits de personnalité, des attitudes ou des motifs qui leur sont propres.

Exemple : -Si nous enfreignons un règlement au travail, le mécanisme de projection justifie l'infraction en considérant que « **tout le monde le fait** »

-Si un étudiant n'aime pas son enseignant et que cela lui est insupportable, il peut projeter ce sentiment sur son enseignant et croire que celui-ci ne l'aime pas (Inconscient : ce n'est pas moi qui ne l'aime pas, c'est lui qui me déteste.).

e. **Les effets de prévisions** : ils désignent l'ampleur avec laquelle des attentes antérieures faussent les perceptions d'événements, d'objets et de personnes. Il arrive que les gens ne perçoivent que ce qu'ils s'attendent à percevoir.

La prédiction qui se réalise constitue un aspect important des effets de prévisions. Elle amène quelqu'un, du fait de l'orientation de ses attentes à l'égard d'une autre personne, à se comporter d'une façon cohérente avec ces attentes. L'attente d'événement précis structure la conduite du sujet percevant de telle manière que la chose attendue a plus de chances de se produire.

L'effet Pygmalion : L'espérance forte mise dans une autre personne tend à améliorer la performance de l'intéressé. Autrement dit, émergence d'un comportement d'un individu A consécutif et conforme aux attentes et croyances positives d'un individu B vis-à-vis de ce même comportement.

Les subordonnés dont les chefs attendent une bonne productivité répondent à cette attente !

Lorsque les attentes sont négatives, l'effet sur le comportement d'autrui le sera d'autant, **c'est l'effet Golem.**

- f. **L'effet de récence** : Erreur perceptuelle par laquelle l'information la plus récente domine notre perception d'autrui. **Exemple** : en évaluation l'information relative à des performances récentes domine l'évaluation car il est plus facile de s'en souvenir.
- g. **L'effet du « semblable à moi »** : effet perceptuel qui consiste à avoir un préjugé favorable envers les gens que nous percevons comme semblables à nous-mêmes (âge, sexe, religion, expérience de travail, valeurs partagés, habitudes...).

Exemple : Si un candidat fait un sport particulier et que le recruteur aime ce sport, il va avoir un a priori favorable sans explication légitime

L'attribution (pourquoi les gens se comportent ils comme ils le font ?) :

1. Le processus d'attribution :

Il porte sur les méthodes par lesquelles les humains en viennent à comprendre les causes de leur comportement et de celui des autres. Il reflète le besoin qu'ont les gens d'expliquer les événements par les actions délibérées d'autrui au lieu de voir en eux le produit du hasard. Pour maintenir l'illusion de leur maîtrise des événements, les humains ressentent le besoin de leur attribuer des causes. Les attributions jouent également un rôle important dans les perceptions. Destinées à expliciter la conduite d'une personne, elles peuvent affecter les jugements portés sur les caractéristiques fondamentales de cette personne (sur sa véritable nature).

L'attribution est un mode de perception par lequel une personne utilise plusieurs moyens pour savoir si les comportements observés chez autrui (ou en elle même) sont dû à des facteurs internes (propres aux individus) ou externes (propres au contexte)

2. Les causes internes et externes du comportement :

Les causes internes relèvent du contrôle de la personne alors qu'on considère que les causes externes échappent la maîtrise de quelqu'un.

La théorie de l'attribution de Kelley : selon cette théorie, pour effectuer une attribution interne ou externe, les individus se basent sur les trois règles suivantes :

- **La cohérence (uniformité)** : le degré de similitude du comportement de la personne perçue en d'autres occasions, face à la même situation. Autrement dit : la cohérence exprime jusqu'à quel point la personne observée se conduit de la même manière, en d'autres occasions, dans une situation identique
- **La différenciation (la spécificité ou la distinctivité)** : le degré de similitude de l'action de la personne perçue dans des situations différentes. Autrement dit, la spécificité exprime dans quelle mesure la personne observée agit de manière différente dans des situations variées.
- **Le consensus** : le degré de similitude du comportement d'autres personnes, face à la même situation, avec celui de la personne perçue. Autrement dit, le consensus se réfère

à la probabilité que les autres, dans la même situation, agissent de la même façon que la personne observée.

Une attribution interne se produit :

1. Si la personne observée s'est déjà comporté par le passé de la même manière qu'elle fait au moment de son observation (cohérence élevée)
2. Si elle s'est comportée ainsi avec d'autres personnes ou dans des situations différentes (spécificité faible)
3. Si d'autres personnes ne se comportent pas ainsi dans des situations similaires (faible consensus).

L'attribution est externe lorsque la situation présente une faible cohérence ainsi qu'une spécificité et un consensus élevé.

3. Les attributions de succès et d'échec :

En général, les personnes attribuent fréquemment leur succès ou leur échec et ceux des autres à quatre facteurs : habilité (des attributions de compétences), effort au travail, difficulté de la tâche et chance.

Les attributions de succès ou d'échec faites par les salariés et les dirigeants présentent une grande importance. Les managers peuvent fonder leurs décisions de récompenser et de sanctionner sur leurs perceptions des motifs de la réussite ou de l'échec de leurs subordonnés dans l'exécution d'une tâche.

4. Les erreurs d'attribution :

L'erreur fondamentale d'attribution consiste dans la tendance à sous-estimer l'influence des facteurs liés à la situation et à surestimer les facteurs personnels dans l'évaluation du comportement d'autrui. Autrement dit, tendance à expliquer le comportement d'autrui par des facteurs internes plutôt qu'externes.

L'effet de complaisance : tendance à s'attribuer les raisons de nos succès et à blâmer les autres pour nos échecs. Il est courant que de nombreuses personnes tendent à attribuer leurs succès à des facteurs internes et leurs échecs à des facteurs externes, selon **un parti pris qualifié d'autojustification**.

IV. La motivation au travail

1. Définition, processus et fondements de la motivation :

La motivation représente les forces qui agissent sur une personne ou au sein de celle-ci pour l'amener à se comporter d'une façon précise, orientée vers un but.

Elle 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 l'individu et dirigé vers

un but (orientation) dont l'atteinte lui procure satisfaction (gratification). Ses caractéristiques sont :

- Son caractère volontaire ;
- Sa durée ou son caractère persistant ;
- Son orientation ;
- La motivation est gratifiante.

Un principe majeur de motivation affirme que la performance est fonction du niveau d'aptitude et de la motivation de la personne. Selon ce principe, une tâche ne peut être assurée avec succès que si la personne qui en est chargée possède l'aptitude voulue.

On distingue la **motivation intrinsèque** de la **motivation extrinsèque**. La première est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité. Elle relève de l'individu, de son histoire, de sa personnalité et de son fonctionnement, elle est façonnée par les situations communes et particulières qu'il a rencontrées au cours de son existence. La motivation extrinsèque relève des incitations extérieures qui peuvent amener l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur au travail lui-même : une prime, une promotion, une marque de reconnaissance individuelle ou sociale.

Le processus de motivation commence par l'identification des besoins d'une personne (phase 1). Ils jouent un rôle incitatif, c'est-à-dire, ils créent chez l'individu des tensions que celui-ci juge désagréables et qu'il est donc porté à réduire ou éliminer par son action (phase 2).

La motivation est orientée vers un objectif (phase 3). La personne se consacre à son travail pour arriver à son objectif (phase 4). La personne est récompensée ou sanctionnée pour son comportement en fonction de sa légitimité (phase 5). Lorsque les salariés ont été récompensés ou sanctionnés, ils réévaluent leur demande (phase 6).

Sur le plan théorique, le processus fondamental de motivation décrit est simple et direct. Dans le monde réel, naturellement, il n'est pas aussi défini. Le premier défi tient à ce que les motivations peuvent simplement s'induire, puisqu'il est impossible de les voir. Le deuxième défi porte avant tout sur la nature dynamique des besoins (les facteurs évoluent et peuvent être conflictuels). Le troisième défi porte sur les différences considérables qui caractérisent les motivations des humains et l'énergie avec laquelle ils leur répondent.

Tous ces défis sont des facteurs sur lesquels les managers peuvent agir. Ils sont en mesure de déterminer les facteurs de motivation des salariés et d'exploiter cette connaissance pour canaliser l'énergie des intéressés vers la réalisation des objectifs de l'organisation.

2. Les théories de la motivation :

2.1. La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow :

Il a avancé que les humains connaissent un ensemble de besoins extrêmement forts, qui se prêtent à une structure hiérarchique. Cette hiérarchie repose sur les postulats suivants :

- Chaque être humain a des besoins qu'il doit satisfaire ;
- Ces besoins sont hiérarchisés
- Un besoin supérieur ne motive que si les besoins inférieurs sont comblés ;
- Un besoin satisfait n'engendre pas de motivation. Toutefois, quand un besoin est satisfait un autre surgit et se substitue au précédent, de sorte que les individus s'efforcent toujours de satisfaire quelques besoins.

Ce modèle stipule qu'une personne a cinq types de besoins : physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi.

Ce modèle ouvre la voie aux types de comportement qui contribueront à la satisfaction de besoins variés. Ceux qui font partie des trois catégories inférieures sont également connus sous le nom de **manques**. Selon Maslow, l'individu dont ces besoins ne sont pas satisfaits ne s'épanouira pas en une personne saine, tant physiquement que psychologiquement. A l'inverse, les besoins d'estime et d'accomplissement personnel sont qualifiés de **besoins de croissance** et leur satisfaction contribue à la progression de la personne et son épanouissement en tant qu'être humain.

L'intérêt de cette conception est qu'elle permet de proposer des avantages adaptés au niveau de besoin auquel se situe une personne à un moment donné.

Cette théorie comporte quelques limites :

- Ce modèle donne une information incomplète sur l'origine des besoins ;
- Le principe du passage successif d'un niveau à un autre est discutable. L'ordre de satisfaction n'est pas nécessairement progressif et la personne peut chercher à satisfaire plusieurs besoins à la fois.
- La hiérarchie des besoins est critiquable pour son caractère réducteur. D'un individu à un autre l'intensité des besoins est répartie d'une manière différente. Les besoins sont répartis d'une manière différente selon les différentes phases de la vie. Les différences culturelles jouent également un rôle dans cette hiérarchisation (la logique ou la séquence de la hiérarchie varient d'une culture à l'autre).
- Cette théorie ne permet pas d'expliquer la démotivation, puisque le dernier niveau est par définition infini.

2.2. La théorie de la motivation par l'accomplissement de Mc Clelland (ou théorie des besoins acquis)

Les besoins sont aussi le fruit d'un apprentissage. Une personne possède aussi des besoins appris ou renforcés tout au long de sa socialisation (l'enfance, le comportement des parents, les normes sociales et culturelles).

Il a proposé une théorie de la motivation enracinée dans la culture. Il a soutenu que chaque personne connaissait trois besoins importants :

-Les besoins d'accomplissements : ils se définissent comme une disposition permanente de la personnalité qui pousse l'individu à vouloir la réussite et le dépassement dans les situations où

l'on peut appliquer certaines normes d'excellence. Autrement dit, ce besoin caractérise les personnes cherchant toujours à exceller et à surpasser les autres en prenant des risques calculés. (Il faut leur proposer des défis et une ascension importante).

-Les besoins d'appartenance ou d'affiliation : ils se manifestent à travers le désir qui pousse une personne à vouloir établir, maintenir et rétablir une relation affective, positive avec les autres. C'est un besoin acquis incitant une personne à rechercher l'approbation des autres, à respecter leurs besoins et leurs attentes et à éviter les conflits

L'aspect social est le principal agent de motivation. (Il faut leur permettre de s'insérer dans des équipes agréables où ils trouveront des relations susceptibles de les motiver).

-Les besoins de pouvoir : ils peuvent être définis comme le désir d'influencer les autres et d'avoir un ascendant sur les gens et les événements. C'est un besoin acquis incitant une personne à vouloir contrôler son environnement physique et social, à son propre bénéfice (pouvoir personnel) ou au bénéfice des autres (pouvoir social : avoir l'influence leur permettant d'agir sur leur communauté, par exemple en aidant les autres en transformant l'organisation ou en augmentant son efficacité.)

Ce modèle de motivation par l'accomplissement stipule que la motivation individuelle correspond à la force du désir d'agir en respectant une norme d'excellence ou de réussir dans des situations concurrentielles. L'ampleur de cette motivation dépend de l'enfance et des expériences personnelles et professionnelles des intéressés, ainsi que du type d'organisation dans laquelle ils travaillent.

La stratégie suivante est recommandée pour l'utilisation du modèle de la motivation par l'accomplissement :

- Organiser les tâches de telle sorte que les salariés reçoivent des retours d'informations périodiques sur leur performance, leur permettant de rectifier leur comportement ;
- Montrer des modèles d'accomplissements au rôle positif. Il faut encourager le personnel à avoir des héros à concurrencer.
- Aider les salariés à modifier l'image qu'ils ont d'eux-mêmes. Les personnes hautement performantes s'acceptent et recherchent des responsabilités et des défis professionnels.
- Orienter les aspirations du personnel. Les salariés doivent réfléchir à la définition d'objectifs réalistes et aux moyens de les réaliser.
- Faire savoir que les dirigeants d'organisations qui ont réussi sont ceux dont la motivation de pouvoir l'emporte sur celle d'appartenance.

L'auteur suggère que ces trois besoins sont acquis plutôt qu'instinctifs. Il a créé donc des programmes de formations (jeux d'entreprise, réalisation de projets à long terme) qui éveillent et renforcent ces besoins, et particulièrement celui d'accomplissement.

Cette théorie est importante, elle permet d'expliquer que certaines récompenses ne sont absolument pas motivantes pour des personnes qui ne les valorisent pas.

2.3. La théorie bi-factorielle de Herzberg ou modèle des facteurs de motivation et d'hygiène de vie :

La thèse de cette théorie est que deux séries de facteurs-les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène- sont les causes principales de la satisfaction et de l'insatisfaction au travail.

- **Les facteurs de motivation** sont des facteurs intrinsèques, directement reliés à l'emploi et, dans une large mesure, interne à la personne. Ils sont associés aux sentiments positifs qu'éprouve l'individu envers le travail et sont liés au contenu du travail. Les principaux facteurs de motivation sont : le travail lui-même, la responsabilité, la reconnaissance des réalisations, la promotion ou l'avancement et les possibilités de croissance personnelle, l'autonomie.
- **Les facteurs d'hygiène** sont des facteurs extrinsèques, ou des facteurs externes à l'emploi. Ils sont associés aux sentiments négatifs éprouvés par une personne envers son emploi et se relient à l'environnement au sein duquel le travail est effectué. Les principaux facteurs d'hygiène sont : la politique et l'administration de l'entreprise, les rapports avec les supérieurs, les relations avec les collègues, le salaire, les conditions de travail, les avantages sociaux, le prestige et la sécurité de l'emploi.

La théorie des deux facteurs de Herzberg est une des théories de la motivation les plus controversées, probablement parce qu'elle présente deux caractéristiques très particulières :

- Elle soutient que certains facteurs du travail sont une cause de satisfaction, alors que d'autres facteurs ne peuvent que pallier l'insatisfaction ;
- Elle affirme que la satisfaction ou l'insatisfaction dans le travail n'appartiennent pas à un même continuum ; incluant ainsi la motivation à une extrémité et la démotivation à l'autre.

Pour l'auteur, l'inverse de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais un point appelé absence de satisfaction (non satisfaction). Ainsi, si l'on décide que les employés passent du point de la non satisfaction au point de satisfaction et de motivation, il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches (l'enrichissement des tâches).

Ce modèle des facteurs de motivation et d'hygiène séduit les managers, en raison des avis directs qu'il contient sur les modalités de motivation des individus. Les dirigeants doivent structurer des emplois qui donnent la priorité aux facteurs de motivation, qui génèrent une satisfaction et une productivité au travail élevées. L'organisation doit dessiner une organisation du travail dans laquelle les postes, les positions ou les emplois sont riches en soi (détaylorisés). Mais elle doit aussi effectuer une gestion évolutive des carrières et /ou des emplois en fonction des aspirations des personnes.

2.3. La théorie des attentes de Vroom (la motivation comme processus rationnel):

Un raisonnement purement rationnel et logique permet de diriger les efforts des gens vers des choix volontaires et un but gratifiant. Selon cette théorie, les individus croient que leurs efforts les conduisent à atteindre un certain niveau de performance, elle-même source de résultats ou de récompenses qu'ils valorisent.

Il met en relation les efforts individuels, la performance à laquelle ils aboutissent, la récompense attachée à cette performance, et le lien entre cette récompense et les attentes individuelles. (Les humains doivent leur motivation à la conviction qu'ils peuvent s'attendre à obtenir certaines récompenses, en travaillant dur pour les gagner).

Le modèle part de l'hypothèse fondamentale de **la rationalité** des salariés, qui pensent à ce qu'ils doivent faire pour bénéficier d'avantages et sur l'importance que ceux-ci représentent pour eux avant la réalisation de leur travail. Le modèle repose sur quatre hypothèses relatives aux causes du comportement dans les organisations :

- Le comportement est déterminé par une combinaison de forces existant chez la personne et dans son milieu.
- Les personnes décident de leur propre comportement dans les organisations, même si de nombreuses contraintes (règles et normes) pèsent sur la conduite individuelle (décisions d'adhésion et décisions sur la productivité du travail).
- Des personnes distinctes ont des besoins et des objectifs différents ;
- Les individus font un choix entre des alternatives fondées sur leurs *perceptions* de la probabilité avec laquelle un comportement donné conduira à un résultat souhaité.

Selon cette théorie, trois variables sont importantes dans le fonctionnement de la motivation :

- **L'attente** : c'est la conviction qu'un effort d'une certaine intensité, entraînera un rendement d'une certaine qualité. C'est une association entre l'action et ses conséquences. L'attente détermine ainsi la qualité de l'effort qu'une personne est prête à fournir. Si celle-ci ne croit pas en la relation entre l'action et la conséquence ou le résultat, la valeur de l'attente est sera égale à zéro. En revanche, si elle a la certitude que son action sera suivie d'un résultat, sa valeur sera fixée à un.
- **L'instrumentalité ou valeur instrumentale** : elle renvoie à l'estimation de la probabilité que le rendement visé entraîne des conséquences ou des résultats. Plus simplement, il s'agit pour l'individu d'évaluer ses chances d'obtenir une récompense (une promotion, une augmentation de salaire...). elle varie également selon une échelle graduée de 0 à 1.
- **La valence** : Elle est la préférence que manifeste un individu pour un certain résultat ou une certaine conséquence. Si la personne est indifférente à la conséquence, $V=0$. Si la conséquence est valorisée, $V=1$. Si la conséquence n'est nullement valorisée, $V=-1$. (c'est la préférence d'une personne pour un résultat donné) la valence ne se limite pas à l'importance de la récompense reçue, mais en représente la signification pour la personne qui en bénéficie. Une conséquence peut être jugée indésirable (négative), attrayante (positive) ou sans valeur (zéro), selon le besoin ressenti par l'individu et selon la situation dans laquelle il se trouve.

La motivation est déterminée par le calcul suivant :

motivation = attente × instrumentalité × valence

Selon, cette théorie plus un employé enregistre un score élevé aux éléments (attente, instrumentalité et valence), plus sa motivation sera forte.

Ce modèle permet de mettre en place des politiques de motivation prenant en compte à la fois les orientations de chacun (le type de récompense qui intéresse l'individu, qu'il s'agisse d'une promotion, d'une prime ou de reconnaissance) et l'analyse de l'activité à confier à chacun (le travail).

Des recommandations en matière d'implications de la théorie des attentes peuvent être faites aux managers :

- Ils devraient essayer de déterminer les résultats pour lesquels chaque employé accorde de l'importance (observation des réactions à des avantages différents ou interrogation du salarié sur les types de gains attendus de l'emploi) ;
- Ils devraient déterminer le genre de prestation qu'ils désirent obtenir (définir la productivité en termes observables et mesurables) ;
- Ils ne devraient pas oublier que ce sont les perceptions des individus et non la réalité qui déterminent la motivation.

Ce modèle a posé certains **problèmes**, en l'occurrence :

- Le modèle s'attache à prévoir le choix ou le volume de travail qu'une personne va consacrer à au moins une tâche et il est difficile de mesurer cette variable ;
- Le modèle adopte implicitement l'hypothèse selon laquelle la motivation est un processus relevant d'un choix conscient (pas d'indication sur les motivations inconscientes ou les caractéristiques de la personnalité) ;
- Le fonctionnement du modèle est optimal dans les cultures qui mettent l'accent sur l'attribution interne (USA, Canada) contrairement à celles qui mettent l'accent sur l'attribution externe (Japon, Arabie Saoudite, chine..).

a. La théorie de l'équité d'Adams (la motivation par la justice dans les organisations):

Cette théorie est axée sur le sentiment qu'un individu éprouve quant à la manière dont il est traité par comparaison avec les autres. Elle suppose que chaque fois qu'un individu perçoit sa situation inéquitable, il est motivé à poser une action afin de la rendre équitable. La perception de l'iniquité pousse à l'action. Pour être motivé durablement, l'individu a besoin de se sentir respecté, jugé à sa juste valeur (en se donnant des repères : le premier repère c'est de trouver un équilibre entre ce que l'on donne et ce que l'on reçoit en échange, le second point de repère est celui que constituent les autres, qu'ils soient, avec un statut comparable, extérieurs à l'organisation ou qu'ils travaillent dans la même organisation).

Le modèle d'équité se fonde sur la comparaison de deux variables : les apports et les résultats. Les apports représentent la contribution individuelle à un échange. Les résultats constituent ce que la personne reçoit de l'échange.

Il ya équité chaque fois que le taux perçu des résultats sur les apports d'une personne est égal à celui que connaissent d'autres personnes équivalentes. Il ya injustice quand les taux perçus de résultats sur les apports ne sont pas à égalité. A la perception de l'iniquité, l'individu régira par une ou plusieurs de ces actions : il peut changer ses contributions (les accroître ou les diminuer, modifier les résultats), ses récompenses ou ses points de comparaison.

Ce modèle ne cherche pas à élaborer une typologie des causes de satisfaction ou de motivation, mais à décrire les processus selon lesquels la motivation ou la satisfaction se développent. Le thème central est la notion d'équité ou d'iniquité ressentie par l'individu.

Le sentiment d'équité serait toujours le résultat d'une comparaison. En effet, l'individu observe son environnement de travail pour savoir s'il est traité avec équité. Si ce dernier est insatisfait à l'issue de cette comparaison, l'iniquité ressentie crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire en déployant des efforts ou des moyens. Cela signifie qu'il est motivé. Adams précise que tout travailleur compare ce qu'il apporte à son travail (sa compétence, son temps, sa bonne volonté, son expérience...) et ce qu'il en reçoit (un salaire, de l'estime, une tâche intéressante, des avantages sociaux,...) avec ce que d'autres travailleurs apportent et reçoivent. C'est de cette comparaison que naîtra le sentiment de justice ou d'injustice.

Il retient trois aspects importants de cette analyse :

1. Ce ne sont pas des faits objectifs qui déterminent le sentiment d'équité, mais la perception que le sujet en a ;
2. Si des informations nouvelles arrivent au sujet, une situation qui lui paraissait équitable peut lui sembler inéquitable et vice-versa ;
3. Tout travailleur va tenter de rendre sa situation « consonante » par la réduction de l'iniquité perçue : essentiellement, s'il juge qu'il reçoit plus ou moins ce qu'il ne devrait ; il va rétablir l'équilibre en travaillant soit plus ou mieux, soit moins ou moins bien.

Adams montre ainsi que l'individu mémorise un ratio correspondant à cette comparaison :

Ratio = A_p / C_p ou encore Ratio = A_a / C_a

Avec :

- A_p = avantages (A) retirés par la personne (p) de son travail ;
- C_p = contributions (C) données par la personne (p) à son organisation de travail.

Ou encore :

- A_a = avantages (A) retirés de leur emploi par d'autres personnes (a) prises comme points de repère ;
- Contributions (C) données par d'autres personnes (a) prises comme point de repère à leur organisation de travail.

L'individu construit ses ratios (1) et (2) **selon son système de perception**. Chaque personne accorde un poids différent à tel ou tel avantage et telle ou telle contribution. Par conséquent, **ces ratios sont subjectifs**. Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ses ratios, il éprouve un

sentiment d'équité ; il perçoit alors que les avantages qu'il retire de son emploi (salaire, reconnaissance...) relativement à ses contributions (effort, compétence...), sont proportionnels aux avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare. En revanche, lorsqu'il perçoit des différences entre son propre ratio (1) et celui d'autres personnes qu'il considère comme points de repère (2), il éprouve un sentiment d'iniquité.

Cet auteur estime que la motivation de l'individu naît de l'état de tension provoqué par le sentiment d'iniquité qu'il peut ressentir à la suite de ces comparaisons. Cherchant à réduire ou à éliminer cette tension, l'individu réagit et déploie des efforts pour y parvenir (P. Rousset, 1996). La motivation qu'il va trouver pour rétablir l'équilibre entre son ratio et celui de ses points de repère le conduit à des comportements et à des attitudes multiples qui peuvent être éventuellement contraires aux intérêts de son entreprise.

La théorie de l'équité, a aussi montré ses limites quant à l'explication de la motivation au travail :

- Difficultés méthodologiques rencontrées lors d'expérimentations pour calculer les ratios perçus par les individus,
- Difficulté de définir les avantages retirés de l'emploi et les contributions données à l'organisation.

Toutefois, son principal intérêt est son apport à la gestion des ressources humaines et en particulier à la gestion des rémunérations. En effet, si elle donne une meilleure compréhension des attitudes et des comportements des hommes en entreprise, elle peut aussi aider les pratiques d'évaluation de salaires des postes de travail en utilisant les principes d'équité interne (comparaisons entre les emplois) et d'équité externe (avec les enquêtes de salaires).