

5^e ÉDITION

Aspects humains des organisations

Psychologie du travail et comportement organisationnel

Eric Gosselin
Simon L. Dolan
Denis Morin



CHENELIÈRE
ÉDUCATION



5^e ÉDITION

Aspects humains des organisations

Psychologie du travail et comportement organisationnel

Eric Gosselin

Université du Québec en Outaouais

Simon L. Dolan

Future of Work Chair, ESADE Business School, Barcelone

Denis Morin

Université du Québec à Montréal

**Conception et rédaction des outils
pédagogiques en ligne**

Eric Gosselin

Denis Morin

Sébastien Rivard



CHENELIÈRE
ÉDUCATION

Aspects humains des organisations

Psychologie du travail et comportement organisationnel, 5^e édition

Eric Gosselin, Simon L. Dolan et Denis Morin

© 2017 TC Média Livres Inc.

© 2012 Chenelière Education inc.

© 2007 Les Éditions de la Chenelière inc.

© 2002, 1996, 1990 gaëtan morin éditeur ltée

Conception éditoriale : Sonia Choinière

Édition : Mira Cliche

Coordination : Sophie Dumoulin et Sophie Jama

Révision linguistique : Danielle Leclerc

Correction d'épreuves : Maryse Quesnel

Conception graphique : Micheline Roy

Conception de la couverture : Guyliène Lefort

Impression : TC Imprimeries Transcontinental

Coordination du matériel complémentaire Web : Nathalie Jalabert

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Gosselin, Eric, 1967-

Aspects humains des organisations : psychologie du travail et comportement organisationnel

5^e édition.

Édition originale: Psychologie du travail et comportement organisationnel/
Simon L. Dolan. 2007.

Comprend un index.

ISBN 978-2-7650-5323-1

1. Psychologie du travail. 2. Comportement organisationnel.
3. Personnel – Direction. 4. Psychologie du travail – Problèmes et
exercices. i. Dolan, Simon L. (Simon Landau), 1947- . ii. Morin,
Denis, 1962- . iii. Dolan, Simon L. (Simon Landau), 1947- .
Psychologie du travail et comportement organisationnel. iv. Titre.

HF5548.8.D64 2017

158.7

C2016-942427-8

CHENELIÈRE
ÉDUCATION

5800, rue Saint-Denis, bureau 900
Montréal (Québec) H2S 3L5 Canada

Téléphone : 514 273-1066

Télécopieur : 514 276-0324 ou 1 800 814-0324

info@cheneliere.ca

TOUS DROITS RÉSERVÉS.

Toute reproduction du présent ouvrage, en totalité ou en partie, par tous les moyens présentement connus ou à être découverts, est interdite sans l'autorisation préalable de TC Média Livres Inc.

Toute utilisation non expressément autorisée constitue une contrefaçon pouvant donner lieu à une poursuite en justice contre l'individu ou l'établissement qui effectue la reproduction non autorisée.

ISBN 978-2-7650-5323-1

Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2017

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

1 2 3 4 5 ITIB 21 20 19 18 17

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC.

Ce projet est financé en partie par le gouvernement du Canada

Canada

Contenu vidéo

Nous tenons à remercier l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés pour sa collaboration à la diffusion de contenu vidéo.

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

ordrecrha.org

Des marques de commerce sont mentionnées ou illustrées dans cet ouvrage. L'Éditeur tient à préciser qu'il n'a reçu aucun revenu ni avantage conséquemment à la présence de ces marques. Celles-ci sont reproduites à la demande de l'auteur en vue d'appuyer le propos pédagogique ou scientifique de l'ouvrage.

Les cas présentés dans les mises en situation de cet ouvrage sont fictifs. Toute ressemblance avec des personnes existantes ou ayant déjà existé n'est que pure coïncidence.

Le matériel complémentaire mis en ligne dans notre site Web est réservé aux résidents du Canada, et ce, à des fins d'enseignement uniquement.

L'achat en ligne est réservé aux résidents du Canada.

AVANT-PROPOS

La psychologie du travail et le comportement organisationnel se concentrent sur l'étude des comportements humains en milieu de travail. Ces champs d'investigation s'appuient notamment sur une diversité de principes conceptuels, de modèles et de théories provenant de disciplines telles que la psychologie, l'économie, la sociologie, la science politique, la communication et la gestion afin de comprendre, prédire et gérer les actions des individus en milieu de travail. L'ensemble de ces connaissances scientifiques et professionnelles cherche à concilier les impératifs de rendement et de performance avec la qualité de vie et le mieux-être au travail que recherchent les employés.

Tous les gestionnaires doivent aujourd'hui détenir des compétences en psychologie du travail et du comportement organisationnel, qu'ils œuvrent en relations industrielles, en gestion des ressources humaines ou plus généralement dans le domaine de l'administration. En effet, ils sont les premiers artisans de la gestion des personnes en milieu de travail et nombre d'enjeux de nature psychologique et comportementale sont au centre des préoccupations des organisations contemporaines. Actuellement, gérer le facteur humain c'est, entre autres, savoir communiquer avec les employés, leur offrir les moyens d'évoluer dans l'organisation, les encourager à se surpasser, alimenter leur sentiment d'accomplissement et d'épanouissement, créer un esprit d'équipe en plus de développer les talents et les compétences de ses membres.

Pour atteindre l'excellence et devenir un agent de transformation organisationnelle, le gestionnaire doit être en mesure de percevoir les différences individuelles, de comprendre la diversité des processus émotionnels et affectifs, des attitudes au travail, des aspirations professionnelles des employés, des leviers de l'engagement organisationnel, des rouages des processus motivationnels, des incidences et déterminants d'un sain climat de travail et des facteurs sous-jacents au bien-être au travail. À l'aide des principes émanant de la psychologie du travail et du comportement organisationnel, le gestionnaire doit notamment acquérir une bonne maîtrise de son rôle d'accompagnateur auprès des employés, de leader transformationnel, de gestionnaire efficace des conflits ainsi que de la continuité et du changement organisationnel. Il deviendra ainsi un modèle et, ultimement, une source d'inspiration afin de générer la collaboration et la confiance des employés. En effet, une préoccupation accrue et constante pour le facteur humain est essentielle pour assurer la pérennité, l'efficacité et la rentabilité de l'organisation.

Comme son titre l'indique, l'ouvrage *Aspects humains des organisations : psychologie du travail et comportement organisationnel* se positionne à la fois dans un esprit de renouveau et de continuité. En effet, cette nouvelle édition élargit ses horizons en posant un regard sur l'ensemble des aspects humains présents dans les organisations, à la lumière des éclaircissements issus des savoirs de la psychologie du travail et du comportement organisationnel.

Conformément aux orientations actuelles de l'étude de la psychologie du travail et du comportement organisationnel, cet ouvrage explore et intègre les divers niveaux essentiels d'analyse : 1) l'étude des comportements individuels qui s'appuie notamment sur une analyse de la satisfaction au travail, du rendement individuel, des récompenses et de la reconnaissance, de la perception de justice organisationnelle, du roulement volontaire du personnel ; 2) l'étude des groupes et des équipes de travail, incluant le leadership et la gestion des conflits ; et 3) l'étude de l'organisation dans son ensemble, incluant les caractéristiques du climat, de la culture et des changements organisationnels.

La préoccupation principale des auteurs a été d'établir un pont entre la science et la pratique en s'appuyant sur les nombreuses recherches scientifiques ainsi que sur les données probantes dont elles font état et qui permettent d'orienter l'action managériale. Ils ont témoigné d'un souci constant de mettre en évidence les retombées scientifiques les plus marquantes afin d'outiller le gestionnaire qui se doit de conjuguer avec les nouveaux aléas de la gestion humaine des organisations.

Cette démarche se concrétise, entre autres, par la présentation de vidéos illustrant les applications concrètes des approches conceptuelles de l'ouvrage. De plus, de nombreuses rubriques accompagnent les notions présentées dans les chapitres afin d'illustrer le point de vue des experts, des professionnels et des médias quant aux ramifications des concepts. Aussi, des autoévaluations, des exercices expérientiels, des mini-cas et des études de cas sont annexés à chaque chapitre, mettant en scène une diversité de situations qui ont réellement cours dans les organisations. Ces multiples documents d'apprentissage ont été rédigés par des spécialistes qui possèdent une excellente connaissance scientifique et pratique de la psychologie du travail et du comportement organisationnel. Ces exercices permettront, nous en sommes convaincus, une intégration optimale de la théorie et de la pratique.

REMERCIEMENTS

La rédaction de cette réédition repose sur le dévouement exemplaire d'une équipe impressionnante de collaborateurs chevronnés. Pendant le long processus menant à la publication de cette 5^e édition, plusieurs personnes nous ont aidés et encouragés d'une manière significative et inconditionnelle.

Nous exprimons d'abord toute notre reconnaissance aux nombreux professeurs et professionnels du domaine de la gestion qui ont généreusement collaboré à cet ouvrage en rédigeant des outils pédagogiques (exercices expérientiels, mini-cas, études de cas) permettant de mettre en pratique les notions abordées dans le livre. Les horizons et les perspectives de ces collaborateurs permettent de mettre en évidence le large spectre de l'application des notions liées à la psychologie du travail et au comportement organisationnel. L'éditeur tient également à remercier les enseignants suivants pour leurs commentaires et suggestions : Catherine Beaudry (Université du Québec à Rimouski), Louise Charette (Université du Québec à Chicoutimi), Monique-Katherine De Sève (TELUQ), Marc Dussault (Université du Québec à Trois-Rivières), Isabelle Létourneau (Université de Sherbrooke) et Sébastien Rivard (Université du Québec en Outaouais).

Nous tenons aussi à remercier chaleureusement l'ensemble de l'équipe de notre éditeur Chenelière Éducation. Sonia Choinière, éditrice conceptrice, pour sa confiance indéfectible. Ses qualités remarquables d'organisatrice et sa vision ont directement contribué à accroître la richesse et la qualité de l'ouvrage. Nous ne pouvons pas non plus passer sous silence la contribution exceptionnelle de notre éditrice Mira Cliche, qui a révisé et commenté minutieusement les nombreuses versions des chapitres. Ses critiques constructives et pertinentes nous ont permis d'enrichir substantiellement leur contenu. Aussi, la superbe rigueur de Sophie Dumoulin et de Sophie Jama, chargées de projet, a permis de configurer la version finale du livre. Nous désirons également saluer le travail de la réviseuse linguistique et de la correctrice d'épreuves, qui a facilité le processus de réédition. Il nous importe enfin de souligner la contribution essentielle de Sébastien Rivard, actuellement doctorant en relations industrielles à l'Université du Québec en Outaouais. C'est à Sébastien que nous avons confié la délicate responsabilité du contenu Web, tâche dont il s'est acquitté avec un professionnalisme et un souci du détail que les étudiants sauront apprécier.

Nous voulons également souligner la contribution tangible et régulière des milliers d'étudiants auxquels nous avons eu le privilège d'enseigner au fil des ans dans chacune de nos universités respectives. Leurs interrogations et leur curiosité nous poussent constamment à nous remettre en question et à « pédagogiquement » innover afin d'être toujours à la hauteur de leurs attentes.

Nous souhaitons enfin exprimer notre vive reconnaissance envers l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec qui nous a généreusement permis d'héberger les vidéos réalisées avec des professionnels en ressources humaines. Ces documents vidéo enrichiront assurément les cours des professeurs.

À tous, merci beaucoup !

Eric Gosselin

Simon Dolan

Denis Morin

BIOGRAPHIES DES AUTEURS

Eric Gosselin, Ph. D., est professeur titulaire en psychologie du travail et des organisations au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Il est aussi chercheur au Laboratoire d'analyse psychoneuroendocrinologique du stress et de la santé (LAPS²), où il mène des travaux portant, entre autres, sur les liens entre le stress et la performance au travail. Il a complété un doctorat en relations industrielles à l'Université de Montréal ainsi qu'un postdoctorat au sein du Groupe d'analyse psychosociale de la santé (Gap-Santé) de l'École de psychologie de l'Université d'Ottawa. Il est récipiendaire d'un Prix d'excellence en enseignement décerné par le réseau de l'Université du Québec. Ses principaux intérêts de recherche portent sur la santé psychologique et la gestion du stress au travail, le présentisme, l'interface entre la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie, la gestion de la carrière et les dynamiques intersubjectives sous-jacentes aux épisodes conflictuels.

Simon L. Dolan, Ph. D., est docteur en gestion des ressources humaines (GRH) et en psychologie du travail, diplômé de la Carlton School of Management de l'Université du Minnesota. Il a été professeur titulaire en psychologie du travail et GRH à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et à l'Université McGill. Il est actuellement titulaire de la chaire «Future of Work» à l'ESADE Business School, à Barcelone, considérée par le *Wall Street Journal*, le *Business Week* et le *Financial Times* comme l'une des meilleures écoles de gestion au monde. Il est président de la «Global Future of Work Foundation» et a publié plus de 160 articles scientifiques ainsi que 69 ouvrages en GRH, psychologie du travail ainsi que sur le stress et le *coaching*. Il a fondé en 1980 sa firme de consultation, *Gestion MDS*, dont il est l'actuel président. Partout dans le monde, Simon Dolan est régulièrement consulté par de nombreuses organisations en GRH, gestion du stress, amélioration de la qualité de vie au travail, restructuration culturelle (*culture re-engineering*) et *coaching* d'affaires.

Denis Morin, Ph. D., est professeur titulaire en gestion des ressources humaines (GRH) à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Il est détenteur d'un doctorat en relations industrielles de l'Université Laval. Il a également réalisé un stage post-doctoral dans le domaine de l'évaluation du personnel au département de psychologie de la Colorado State University. Précédemment, il a effectué un séjour au département de psychologie de la Penn State University afin de progresser dans un programme de recherche sur l'évaluation et la gestion du rendement. Denis Morin enseigne la gestion du rendement, la GRH et les statistiques. Il se spécialise dans l'évaluation du personnel et la mesure des différences individuelles. Ses recherches actuelles se concentrent sur la gestion du rendement, l'intelligence émotionnelle, la compatibilité individu/organisation ainsi que sur le lien entre la personnalité et le rendement en milieu de travail.

CARACTÉRISTIQUES DE L'OUVRAGE

Des exercices variés et ancrés dans les défis actuels du monde du travail

De nouveaux exercices et études de cas permettent à l'étudiant de tester ses connaissances et de se plonger dans la réalité du marché du travail. Chaque chapitre se termine par :

- Des questions de révision
- Un exercice d'autoévaluation
- Un exercice expérientiel
- Deux ou trois mini-cas
- Une étude de cas

MINI-CAS

1 Un poste, deux réalités

Pierre et Marie sont tous deux conseillers à la clientèle dans une même entreprise. Ils sont donc appelés à effectuer des tâches très similaires quotidiennement. Depuis deux jours, Pierre est en congé de maladie pour raison de santé psychologique puisqu'on a diagnostiqué chez lui des symptômes d'épuisement professionnel. Marie, elle, se porte à merveille.

Comment peut-on expliquer cette situation ?

2 Un choix difficile !

Vous êtes consultant en psychologie du travail. Le propriétaire d'une PME, André Lussier, vient vous consulter car il s'interroge sur le ou les meilleurs choix à faire en matière de gestion du stress. Au cours des dernières années, l'entreprise a connu une croissance importante qui s'est accompagnée d'une augmentation significative du stress chez ses travailleurs. Monsieur Lussier veut absolument intervenir afin de les aider à le combattre. Après s'être documenté sur le sujet et en fonction de certaines restrictions financières, il retient trois possibilités : 1) amoindrir le déséquilibre travail-famille de ses employés par une modification de l'horaire de travail ; 2) offrir à ses employés une formation en gestion du stress ; et 3) faire appel à une firme spécialisée afin d'offrir du soutien psychologique (sous forme d'un programme d'aide aux employés) aux travailleurs qui luttent difficilement avec le stress. Cependant, compte tenu de ses ressources budgétaires limitées, il ne peut implanter qu'une seule de ces stratégies.

En fonction de l'efficacité relative de chacune de ces mesures, laquelle lui conseillez-vous ? Justifiez votre réponse.

ÉTUDE DE CAS

La chute de la funambule

France St-Hilaire, Ph. D., CRHA, est professeure agrégée au Département de management et gestion des ressources humaines à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke. Elle est directrice de l'équipe sur les organisations en santé (EOS) ainsi que du microprogramme en santé organisationnelle. Elle s'intéresse particulièrement aux facteurs organisationnels et aux comportements des gestionnaires et des employés qui favorisent la santé et le mieux-être psychologiques au travail. Elle mène également des recherches sur la santé psychologique des cadres ainsi que sur le développement d'interventions organisationnelles qui favorisent la santé psychologique.

Marianne a toujours aimé l'action. Déterminée et compétitive, elle adore relever des défis. Elle s'est grandement investie dans ses études universitaires en communication marketing, obtenant sa maîtrise avec la meilleure moyenne cumulative de sa cohorte. Sa facilité à tout concilier (études, travail à temps partiel et vie personnelle) traduit bien sa capacité à « en mener large ». Depuis maintenant huit ans, Marianne est chargée de projet dans une prestigieuse agence de publicité. Bien que son travail occupe une place de premier plan dans sa vie, elle est convaincue qu'il serait sain et indispensable de s'investir dans d'autres sphères. L'une de ses grandes sources de bonheur est son petit garçon de deux ans et l'autre, ses moments de refuge jalousement réservés à l'agenda pour le yoga et la danse aérobie latine. Bien qu'elle puisse parfois trouver ses journées exigeantes, à 34 ans, sa vie éervescente lui plaît bien.

Des rubriques qui font le pont avec la pratique

De nombreux articles rédigés par des experts, des gestionnaires et des journalistes ponctuent chaque chapitre afin d'aider l'étudiant à mesurer les conséquences concrètes de la théorie présentée et à approfondir un aspect de la matière. Voici quelques exemples de titres pour chacune des rubriques :

← À la une

- Les secrets d'un changement de culture organisationnelle
- Se soucier vraiment de la santé de ses employés, c'est payant ?
- Comment résoudre un conflit au bureau ?
- Qu'est-ce qui amène vos employés à faire du présentisme ?

- L'intelligence émotionnelle au travail
- Diminuer le stress augmente la motivation, c'est prouvé

De la théorie à la pratique

Qu'en disent les experts

- La définition de la santé selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS)
- Huit questions pour atténuer la résistance au changement

- Des réseaux sociaux d'entreprise pour faire jaillir l'étincelle !
- Gestionnaire hier, leader aujourd'hui
- La satisfaction au travail
- Génération C (Communication, collaboration, connexion et créativité)... quels impacts pour les organisations ?



VOUS ÊTES ÉTUDIANT ?

Des activités interactives

Pour chaque chapitre, des activités interactives vous offrent une façon dynamique de réviser la matière grâce à plusieurs types d'ateliers :

- Vrai ou faux
- Choix de réponse
- Classement d'énoncés par catégorie
- Phrases lacunaires
- etc.

Demandez à votre enseignant de les déverrouiller !



DES VIDÉOS SPÉCIALISÉES VIDÉO

Ce manuel met à votre disposition 27 vidéos produites par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), en lien avec le contenu des chapitres. Repérez-les en marge du livre numérique et cliquez sur le pictogramme, ou visionnez-les à votre rythme dans le matériel complémentaire Web.

- Génération Z : zen ou zappeur? (page 73)
- La mobilisation et l'engagement au travail (page 157)
- Trouver l'équilibre entre performance et qualité de vie au travail (page 180)
- Le *coaching* d'équipe : Au-delà de la consolidation (page 230)
- Le courage de dire : pour des conversations difficiles qui ne démobilisent pas (page 257)
- La communication dans les organisations à l'ère des réseaux sociaux (page 266)
- Le leadership horizontal : la clé du succès des structures aplaties (page 332)
- La GRH : levier du succès des entreprises innovantes (page 373)
- La création d'une culture de performance optimale et durable (page 406)
- Et plus encore !



TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1

INTRODUCTION À LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET AU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL	2
1.1 Un monde du travail en mutation	4
1.2 Les écoles de pensée en psychologie	6
1.2.1 Le structuralisme	6
1.2.2 Le fonctionnalisme	8
1.2.3 La psychanalyse	8
1.2.4 Le béhaviorisme	11
1.2.5 La psychologie humaniste	11
1.2.6 La psychologie cognitive	12
1.2.7 La psychologie positive	12
1.3 Les modèles en comportement organisationnel	13
1.3.1 Le modèle mécaniste	14
1.3.2 Le modèle organique	17
1.3.3 Le modèle contingent	20
1.3.4 Quelques modèles complémentaires	23
Conclusion	27
Questions de révision	29
Exercice expérimentiel	29
Mini-cas	29
Étude de cas	30
Références	33

Chapitre 2

LES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL	36
2.1 Le comportement humain	38
2.1.1 Des exemples de comportements au travail	39
2.2 Le processus de perception	44
2.2.1 Les caractéristiques de la perception	45
2.2.2 La structure de la perception	50
2.2.3 Les erreurs et distorsions de la perception	52
2.3 La personnalité	56
2.3.1 Les principaux déterminants de la personnalité	57
2.3.2 Deux théories de la personnalité	59
2.3.3 La personnalité et le comportement au travail	62
2.3.4 La personnalité et la carrière	64
2.3.5 La personnalité et le comportement politique	67
2.4 Les valeurs et les attitudes dans l'environnement de travail	68
2.4.1 L'origine des valeurs	69
2.4.2 Les classifications des valeurs	71
2.4.3 La convergence des valeurs individuelles et organisationnelles	73

2.5 Les attributions	74
2.5.1 La formation et les erreurs d'attribution	75
Conclusion	76
Questions de révision	77
Autoévaluation	77
Exercice expérientiel	78
Mini-cas	79
Étude de cas	80
Références	83

Chapitre 3

LES ATTITUDES AU TRAVAIL	86
3.1 Qu'est-ce qu'une attitude ?	88
3.1.1 La définition	88
3.1.2 La nature de l'attitude	90
3.1.3 L'incidence des attitudes sur le comportement	91
3.1.4 La modification des attitudes	95
3.2 La satisfaction au travail	96
3.2.1 Qu'est-ce que la satisfaction au travail ?	97
3.2.2 Les modèles explicatifs de la satisfaction au travail	98
3.2.3 Les déterminants de la satisfaction au travail	101
3.2.4 Les répercussions de la satisfaction au travail	106
3.3 L'engagement organisationnel	109
3.3.1 Les définitions et les types d'engagement organisationnel	109
3.3.2 Les origines de l'engagement organisationnel	112
3.3.3 Les liens avec d'autres variables organisationnelles	114
3.3.4 L'amélioration de l'engagement des employés	115
3.4 Les autres attitudes au travail	116
3.4.1 L'engagement au travail	116
3.4.2 La citoyenneté organisationnelle	117
Conclusion	118
Questions de révision	118
Autoévaluation	119
Exercice expérientiel	121
Mini-cas	121
Étude de cas	122
Références	124

Chapitre 4

LA MOTIVATION AU TRAVAIL	128
4.1 Le phénomène de la motivation	130
4.1.1 Pourquoi travaillons-nous ?	130
4.1.2 La dynamique de la motivation	132
4.1.3 Les caractéristiques de la motivation	134

4.2 Les théories de contenu	135
4.2.1 La théorie des besoins de Maslow	136
4.2.2 La théorie ERD d'Alderfer	141
4.2.3 La théorie des deux facteurs de Herzberg	143
4.2.4 La théorie des besoins acquis de McClelland	145
4.3 Les théories de processus	147
4.3.1 La théorie des attentes de Vroom	148
4.3.2 Le modèle béhavioriste	151
4.3.3 La théorie de l'équité d'Adams	155
4.3.4 La théorie des objectifs de Locke	157
4.4 Un effort de synthèse : la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan	160
4.4.1 Le principe de l'intégration organismique	160
4.4.2 Le principe de l'évaluation cognitive	163
Conclusion	165
Questions de révision	166
Autoévaluation	166
Exercice expérimental	168
Mini-cas	168
Étude de cas	170
Références	172

Chapitre 5

LA GESTION DU STRESS AU TRAVAIL	174
5.1 Le stress au travail : perspectives	176
5.1.1 La santé en milieu de travail	177
5.1.2 La réussite au travail	177
5.1.3 Le paradoxe de la société industrielle	178
5.2 Qu'est-ce que le stress ?	180
5.3 Le stress : concepts et modèles	181
5.3.1 Les modèles fondés sur les conséquences physiologiques	181
5.3.2 Les modèles fondés sur les conséquences psychologiques et comportementales	183
5.3.3 Les modèles du stress au travail	186
5.3.4 Le modèle cognitif et conditionnel de Dolan et Arsenault	187
5.4 Les origines du stress au travail	191
5.4.1 Les agents de stress organisationnels	191
5.4.2 Les agents de stress individuels	193
5.5 Les effets du stress	195
5.5.1 Les conséquences individuelles	195
5.5.2 Les conséquences organisationnelles	198
5.6 Les programmes d'intervention	198
5.6.1 L'intervention individuelle	198
5.6.2 L'intervention organisationnelle	204
Conclusion	206
Questions de révision	206

Autoévaluation	207
Exercice expérientiel	208
Mini-cas	209
Étude de cas	209
Références	211

Chapitre 6

LES GROUPES ET LES ÉQUIPES DE TRAVAIL	214
6.1 L'adhésion à un groupe	216
6.2 Les types de groupes	216
6.2.1 Les groupes formels	217
6.2.2 Les groupes informels	221
6.3 Les étapes de l'évolution d'un groupe	222
6.4 L'efficacité d'une équipe de travail	224
6.4.1 Les variables contextuelles	224
6.4.2 Les variables structurelles	228
6.5 La consolidation d'équipe	230
6.6 La pensée de groupe	231
6.7 Les comportements contre-productifs	232
Conclusion	233
Questions de révision	233
Autoévaluation	234
Exercice expérientiel	236
Mini-cas	236
Étude de cas	237
Références	239

Chapitre 7

LA COMMUNICATION DANS L'ORGANISATION	242
7.1 Les éléments de base de la communication	244
7.2 Les réseaux de communication	245
7.2.1 Les réseaux formels	246
7.2.2 Les réseaux informels	248
7.3 Les modèles de communication dans l'organisation	250
7.3.1 La communication descendante	250
7.3.2 La communication ascendante	250
7.3.3 La communication horizontale	250
7.4 La communication bidirectionnelle et unidirectionnelle	252
7.5 Les obstacles à la communication	252
7.5.1 Le cadre de référence	253
7.5.2 L'écoute sélective	253
7.5.3 Le filtrage de l'information	253
7.5.4 Les problèmes de sémantique	253
7.5.5 La position hiérarchique de l'émetteur	256

7.5.6 La quantité d'information	257
7.5.7 La rétroaction	257
7.6 Les rouages d'une communication efficace	259
7.6.1 La structure d'un message positif	259
7.6.2 La structure d'un message négatif	260
7.6.3 Les programmes de communication	260
7.6.4 L'écoute active	262
7.6.5 Les principes d'une communication efficace	262
7.7 La communication persuasive	264
7.8 Les technologies de l'information et de la communication	265
7.8.1 Les médias sociaux	266
7.9 La richesse des moyens de communication	268
7.10 La communication non verbale	269
Conclusion	271
Questions de révision	272
Autoévaluation	272
Exercice expérientiel	274
Mini-cas	274
Étude de cas	275
Références	277

Chapitre 8

LES CONFLITS AU TRAVAIL	280
8.1 Contexte général et définition	282
8.2 L'origine et la nature des conflits	284
8.2.1 L'exercice du pouvoir dans l'organisation	285
8.2.2 Les stratégies d'acquisition du pouvoir	287
8.2.3 Les divers types de conflits	288
8.2.4 Les conflits et la position hiérarchique	292
8.2.5 Un type particulier de conflit au travail : le harcèlement psychologique	293
8.3 La gestion des conflits	296
8.3.1 Les phases d'un conflit	297
8.3.2 Les stratégies génériques	299
8.3.3 Les stratégies spécifiques	304
8.4 Les conséquences du conflit	305
8.4.1 Les conséquences constructives	305
8.4.2 Les conséquences destructrices	307
Conclusion	307
Questions de révision	308
Autoévaluation	308
Exercice expérientiel	310
Mini-cas	310
Étude de cas	311
Références	312

Chapitre 9

LE LEADERSHIP	314
9.1 Le leadership : concept et définitions	316
9.2 Les théories du leadership	316
9.2.1 L'approche axée sur les traits	317
9.2.2 L'approche axée sur les comportements	323
9.2.3 L'approche axée sur la situation	326
9.3 Des perspectives contemporaines sur le leadership	333
9.3.1 Le leadership transformationnel	333
9.3.2 Les substituts du leadership	334
9.3.3 Le leadership authentique	335
9.3.4 La théorie des échanges dirigeants-dirigés (théorie LMX)	338
9.3.5 Le leadership charismatique	338
9.3.6 L'autodétermination (ou autogestion)	339
Conclusion	340
Questions de révision	341
Autoévaluation	341
Exercice expérientiel	342
Mini-cas	343
Étude de cas	343
Références	345

Chapitre 10

LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES ET L'INNOVATION AU TRAVAIL	348
10.1 Les types de décisions	350
10.2 Les éléments influençant la prise de décision	350
10.3 Le processus décisionnel	354
10.3.1 La méthode rationnelle	355
10.3.2 Le modèle de la rationalité limitée de Simon	358
10.3.3 L'approche intuitive	359
10.3.4 L'approche politique	360
10.3.5 La « poubelle organisationnelle »	360
10.4 La prise de décision en équipe	363
10.4.1 Les méthodes de prise de décision	365
10.5 L'incidence éthique d'une décision	368
10.6 La prise de décision et le leadership : le modèle de Vroom, Yetton et Jago	369
10.7 Les biais lors de la prise de décision	370
10.8 L'innovation et la créativité en milieu de travail	371
10.8.1 Le management de la créativité	372
10.8.2 Les outils et les méthodes de soutien à la créativité	373
Conclusion	378
Questions de révision	378
Autoévaluation	379

Exercice expérientiel	381
Mini-cas	381
Étude de cas	381
Références	384

Chapitre 11

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE	386
11.1 Le concept de culture organisationnelle	388
11.1.1 Le lien entre la culture organisationnelle et l'efficacité	390
11.1.2 La culture organisationnelle et le climat organisationnel : deux concepts distincts	391
11.1.3 La force ou l'homogénéité de la culture organisationnelle	392
11.2 Les modèles de culture organisationnelle	394
11.2.1 Le modèle d'Hofstede	394
11.2.2 Le modèle de Deal et Kennedy	394
11.2.3 Le modèle de Handy	396
11.2.4 Le modèle de Trompenaars	396
11.2.5 Les modèles de Schein et de Pastor	398
11.2.6 Le modèle triaxial de Dolan sur la gestion par valeurs	401
11.3 Les valeurs comme éléments centraux de la culture organisationnelle	403
11.4 Les philosophies de gestion par instructions, par objectifs et par valeurs	405
11.5 La réingénierie de la culture organisationnelle selon la GPV	406
11.5.1 Phase initiale : Désigner le ou les leaders et émettre un diagnostic organisationnel	407
11.5.2 Phase 1 : Définir les valeurs centrales communes	408
11.5.3 Phase 2 : Élaborer un plan d'action et énoncer des objectifs	408
11.5.4 Phase 3 : Élaborer ou aligner les programmes et les politiques	408
11.5.5 Phase 4 : Gérer la transition des valeurs	410
11.6 L'analyse biculturelle et les stratégies de fusion d'entreprises	412
Conclusion	414
Questions de révision	415
Autoévaluation	415
Exercice expérientiel	417
Mini-cas	417
Étude de cas	418
Références	420

Chapitre 12

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	422
12.1 Le changement	424
12.1.1 Le modèle des multiples catégories de changement	425
12.1.2 Les principaux défis de l'implantation de changements organisationnels	425
12.2 Le processus de changement	429
12.2.1 Le modèle de Lewin	429

12.2.2 Le plan de mise en œuvre du changement à huit étapes de Kotter	430
12.2.3 Le modèle de congruence de Nadler et Tushman	431
12.2.4 Les stratégies de mise en œuvre du changement	433
12.3 La résistance au changement	436
12.3.1 Les causes et les manifestations de la résistance au changement	436
12.3.2 La diminution de la résistance au changement	437
12.3.3 Les agents de changement	438
12.3.4 Le modèle des phases de préoccupation lors d'un changement en milieu organisationnel	439
12.4 Le développement organisationnel	442
12.4.1 Les interventions en développement organisationnel	443
12.5 L'évaluation et l'officialisation du changement	446
Conclusion	447
Questions de révision	448
Autoévaluation	448
Exercice expérientiel	449
Mini-cas	449
Étude de cas	450
Références	452
ANNEXE	455
GLOSSAIRE	473
SOURCES ICONOGRAPHIQUES	479
INDEX DES AUTEURS	481
INDEX DES SUJETS	484

Chapitre

1



INTRODUCTION À LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET AU COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL

1.1 Un monde du travail en mutation

1.2 Les écoles de pensée en psychologie

- 1.2.1 Le structuralisme
- 1.2.2 Le fonctionnalisme
- 1.2.3 La psychanalyse
- 1.2.4 Le béhaviorisme
- 1.2.5 La psychologie humaniste
- 1.2.6 La psychologie cognitive
- 1.2.7 La psychologie positive

1.3 Les modèles en comportement organisationnel

- 1.3.1 Le modèle mécaniste
- 1.3.2 Le modèle organique
- 1.3.3 Le modèle contingent
- 1.3.4 Quelques modèles complémentaires

Conclusion • Questions de révision • Exercice expérientiel • Mini-cas
• Étude de cas • Références

Disponible sur 

- Activités interactives
- Cas supplémentaires
- Vidéos



Objectifs d'apprentissage

Dans ce chapitre, le lecteur se familiarisera avec :

- la définition et les dimensions de la psychologie du travail et du comportement organisationnel en fonction des nombreuses disciplines connexes ;
- les diverses écoles de pensée en psychologie ;
- les différences et les similitudes entre ces écoles de pensée sur le plan de leur objet d'étude, de leur technique d'investigation et de leur conception de l'être humain ;
- la notion d'organisation et les facteurs qui agissent sur sa dynamique ;
- les modèles mécaniste, organique et contingent visant à définir la dynamique fondamentale d'une organisation ;
- les modèles complémentaires de la gestion des personnes en milieu de travail.



De nombreux facteurs influent sur les organisations. Certains relèvent de l'économie, d'autres des nouvelles technologies, de la main-d'œuvre ou des valeurs sociétales. Une organisation peut, par exemple, être influencée par la concurrence accrue, la mondialisation, les technologies de l'information et de la communication ou la robotique, les attentes plus importantes des employés (en matière de conditions de travail, de défis professionnels et de bien-être en milieu de travail), la hausse des droits et responsabilités des employés, la remise en question de la centralité du travail.

Une nouvelle logique organisationnelle prend actuellement forme et les principales tendances qui se dégagent sont les suivantes.

1. De la souplesse dans les structures et dans l'organisation du travail, caractérisée par la réduction des paliers hiérarchiques, le décloisonnement des unités et la formation de petites équipes de travail.
2. La décentralisation des pouvoirs ou de la prise de décision vers les niveaux de l'organisation situés près des processus opérationnels et des consommateurs. Cette décentralisation s'accompagne d'une augmentation de l'imputabilité ou de la responsabilisation des employés à l'égard des résultats.
3. La définition d'une culture organisationnelle qui offre une vision commune de l'avenir de l'organisation à tous ses membres et assure une cohérence à l'action.
4. L'adoption d'un nouveau style de leadership axé sur la gestion du changement, l'innovation, la communication et la mobilisation des employés.
5. Le développement des compétences et la promotion de la créativité des membres de l'organisation.

Les bouleversements de l'environnement organisationnel et la nouvelle logique de gestion devront s'accompagner d'une analyse en profondeur du facteur humain en milieu de travail. Ces transformations organisationnelles vont ainsi générer de nombreux défis auxquels les gestionnaires et les employés devront faire face.

1.1 Un monde du travail en mutation

Parmi les transformations organisationnelles modernes, on pense d'abord au défi complexe de gérer les différences individuelles parmi les employés, défi qui souligne l'importance pour les gestionnaires d'accroître leurs compétences en matière de gestion des conflits, d'encadrement et de communication. Chaque employé a ses propres attitudes, comportements, valeurs, normes personnelles et expériences professionnelles et chacun vise ses propres objectifs, qui ne sont pas toujours compatibles avec les attentes de l'organisation ou de l'équipe de travail. La civilité au travail, la gestion des comportements contre-productifs ou violents (par exemple, la falsification des heures travaillées, le vol, les abus verbaux) ainsi que la gestion de plusieurs employés difficiles ou possédant des caractéristiques personnelles de nature déviante représentent un enjeu de taille¹. La valorisation d'un climat de travail harmonieux fondé sur la collaboration et la confiance constitue une priorité organisationnelle. Le défi de la collaboration entre les membres représente une démarche fondamentale pour concrétiser «l'intérêt supérieur de l'organisation» en matière de progression des objectifs organisationnels². Dans le cadre de cette approche de coopération, il est important de concilier les intérêts personnels et les intérêts organisationnels.

Les organisations qui gèrent convenablement les défis de la productivité ou de la performance individuelle et collective, de l'engagement organisationnel, de la reconnaissance et de la justice organisationnelle bénéficient d'avantages appréciables en matière d'adhésion des employés aux orientations organisationnelles. La gestion des talents représente un levier privilégié afin de répondre à la nécessité de motiver un personnel compétent.

Nous observons également, depuis la dernière décennie, que la demande de temps et d'énergie dévolue au travail augmente sans cesse. Les pressions aujourd'hui exercées par le travail sur la vie quotidienne se traduisent par des expressions comme «intensification du travail» ou «responsabilisation des employés». Dans un contexte de rationalisation de la main-d'œuvre, les exigences des employeurs peuvent parfois dépasser la capacité d'adaptation des salariés. Les organisations doivent donc implanter des pratiques de santé et de bien-être au travail, pratiques visant à maintenir un taux de satisfaction et de productivité adéquat chez les employés. Les problèmes de santé au travail dus, par exemple, à l'épuisement, aux absences pour maladie et à la détresse psychologique sont des signes que la relation de l'employé avec son travail est difficile³.



Les organisations qui cherchent à créer un avantage concurrentiel durable doivent favoriser le bien-être en milieu de travail, une performance optimale des employés et l'utilisation judicieuse de leurs compétences.

Il n'est pas facile de mesurer l'ampleur et la complexité des transformations organisationnelles qui se profileront dans les prochaines années. Il faut toutefois souligner qu'au-delà des structures organisationnelles, des règles et des procédures formelles, les ressources qui sont à la portée des employés sont limitées, car les intérêts personnels ou professionnels ne convergent pas toujours vers l'intérêt supérieur de l'organisation. En s'appuyant sur le leadership des gestionnaires et des collègues de travail, il est approprié de tenter de concilier ces intérêts avec ceux de l'organisation afin de créer un climat de travail positif, d'offrir un produit ou un service de qualité et de réussir les changements organisationnels planifiés. Dans un tel contexte, les

membres de l'organisation doivent développer des habiletés politiques constructives afin d'appuyer et d'influencer positivement chaque employé dans la réalisation de ses objectifs professionnels ainsi que des objectifs organisationnels. Les comportements politiques permettent de réduire la lourdeur bureaucratique du système formel et de

faciliter la mise en œuvre de décisions⁴. Il est donc primordial de développer et de maintenir de bonnes relations interpersonnelles ainsi qu'un bon climat de travail.

Ainsi, les organisations qui cherchent à créer un avantage concurrentiel durable doivent favoriser le bien-être en milieu de travail, une performance optimale des employés et l'utilisation judicieuse de leurs compétences.

La maîtrise des principes, de la théorie ou des retombées pratiques du comportement organisationnel vise à donner un visage plus humain à l'organisation sans pour autant délaisser l'importance de la rentabilité, de la profitabilité, de l'efficacité, de l'efficience ou de l'innovation organisationnelle. Les connaissances dans la discipline du comportement organisationnel encouragent les membres de l'organisation à mieux interagir et composer avec le contexte de travail, tout en tenant compte des besoins et des attentes de nature individuelle, collective et organisationnelle. Une gestion optimale des personnes contribue à réduire l'insatisfaction au travail, le roulement volontaire des meilleurs employés et les attitudes ou comportements indésirables au travail.

Les recherches en psychologie du travail et en **comportement organisationnel** s'intéressent au comportement des individus et des groupes (ou équipes de travail) à l'intérieur des organisations. On distingue trois niveaux d'analyse en comportement organisationnel : l'individu, les groupes et l'organisation.

Le comportement organisationnel et la psychologie du travail constituent des champs d'études multidisciplinaires puisque leurs théories, leurs principes et leurs modèles reposent notamment sur la sociologie, la politique, les sciences administratives et la psychologie. D'entrée de jeu, ils empruntent à la psychologie les notions d'attitude, de motivation, d'apprentissage et de leadership. De la sociologie et de l'anthropologie, ils utilisent les notions de rôles, de normes, de dynamique d'équipe de travail et de diversité culturelle. Des sciences politiques sont tirées les notions de pouvoir d'influence, d'habiletés politiques et d'autorité, et des sciences économiques, les concepts de rentabilité, de profitabilité, d'efficacité et d'efficience, ou ceux qui traitent des processus décisionnels. Les chercheurs en psychologie du travail et en comportement organisationnel forment aussi leurs modèles à partir des sciences médicales en y insérant, par exemple, les éléments de santé et de sécurité au travail, de bien-être et d'épuisement ou de détresse psychologique. Enfin, ils retiennent des sciences de la gestion les théories de l'organisation (structure et dynamique des organisations) et les valeurs managériales.

Le concept d'**organisation** est souvent plus complexe qu'il n'y paraît à première vue. L'organisation est simultanément une entité sociale et économique. Elle est le lieu de rapports humains et sociaux. Son objectif est de mobiliser, coordonner et réguler les activités de l'ensemble de ses membres dans la production de biens et de services. L'organisation est en relation étroite avec les consommateurs, les concurrents, l'État, les institutions financières et les fournisseurs afin d'acquérir les ressources nécessaires à la réalisation de sa mission⁵. L'organisation est donc une combinaison des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles organisées en fonction d'un but prédéterminé.

L'une des conceptions de l'organisation les plus communes est l'**approche systémique**, développée par le biologiste Ludwig Von Bertalanffy. Selon cette approche, l'organisation est un système, c'est-à-dire un ensemble de parties reliées les unes aux autres. Chaque composante de l'organisation entretient avec les autres des relations dynamiques, et des échanges continus s'effectuent entre l'organisation et son environnement. L'organisation est donc un système ouvert qui importe plusieurs caractéristiques de son environnement (intrants), les transforme et les exporte vers l'environnement (extrants) (*voir le tableau 1.1, page suivante*). Il y a plusieurs types d'intrants, mais on doit retenir que les ressources humaines sont le fondement de toute organisation et que les relations sociales constituent le facteur de cohésion qui lie les intrants. Le défi du gestionnaire consiste à préserver l'équilibre au sein de l'organisation tout en facilitant son adaptation aux multiples changements de l'environnement⁶.

comportement organisationnel

Discipline intégrant, entre autres, la psychologie, la sociologie, les sciences politiques, la médecine, les sciences juridiques et les sciences économiques, et dont l'objet est d'analyser les comportements des individus dans leur milieu de travail ainsi que leur fondement.

organisation

Ensemble des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles organisées en fonction d'un but partagé.

approche systémique

Vision globale et intégrée de divers éléments ou sous-systèmes. Les systèmes sont analysés principalement à l'aide des notions suivantes : les intrants (éléments bruts), le processus de transformation des intrants, les extrants (les résultats ou les produits transformés) et la boucle de rétroaction (la réalimentation du système).

Tableau 1.1 L'approche systémique de l'organisation

Intrants	Facteurs de réussite d'une organisation	Extrants	Buts visés
<ul style="list-style-type: none"> • Ressources humaines • Ressources matérielles • Ressources financières • Ressources informationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptation des buts visés par les membres de l'organisation • Système organisationnel approprié • Acceptation des orientations organisationnelles et de la structure hiérarchique par les membres • Leadership • Processus adéquats : <ul style="list-style-type: none"> – de communication – de prise de décision – de motivation – de coordination – d'évaluation du personnel • Environnement propice aux relations interpersonnelles de nature positive 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation des ressources en produits finis • Prestation de services 	<ul style="list-style-type: none"> • Succès financier et pérennité de l'organisation • Productivité, rendement, satisfaction des employés au travail • Meilleures relations interpersonnelles et adaptation de l'organisation aux changements • Mobilisation des employés • Engagement organisationnel

L'objectif fondamental de la psychologie du travail et du comportement organisationnel est de concilier la productivité organisationnelle et le bien-être des employés tout en valorisant des attitudes, des comportements et des résultats positifs (*voir la figure 1.1*).

1.2 Les écoles de pensée en psychologie

La psychologie du travail et le comportement organisationnel résultent, entre autres, d'une longue évolution des écoles de pensée en psychologie. Cette section présente une brève description ainsi qu'une critique des principales écoles.



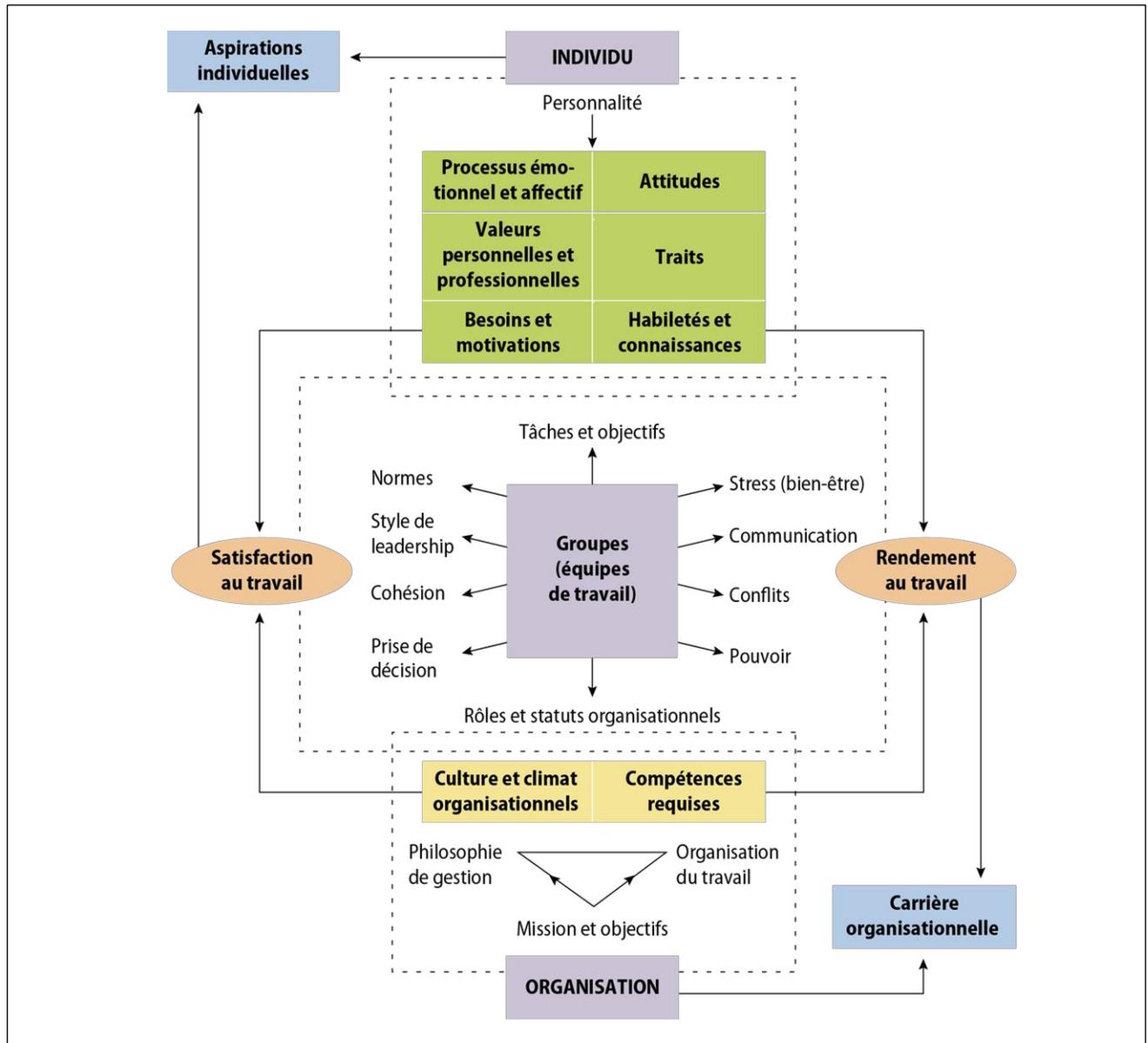
L'Ordre des CRHA a produit la vidéo « Mieux gérer ses émotions au travail » avec Muriel Drolet, CRHA.

On situe habituellement les débuts de la psychologie en tant que science en 1879, alors que Wilhelm Wundt fondait le premier laboratoire de psychologie à Leipzig en Allemagne⁷. Wundt tenta de définir le contenu de l'expérience consciente en la décomposant en sensations (par exemple, la vision et le goût), en émotions et en images (par exemple, les souvenirs et les rêves). Il croyait que les processus mentaux pouvaient être mieux compris quand on les décomposait et qu'on analysait ensuite leurs interactions. Cette façon de procéder conféra à la psychologie son caractère scientifique, car cette démarche était la même que celle qui était utilisée en chimie et en physique. De plus, comme les chimistes et les physiciens, Wundt travaillait en laboratoire. Il tenta d'enrichir les connaissances sur les processus mentaux en recueillant des informations observables et mesurables et non en se limitant à la spéculation philosophique.

1.2.1 Le structuralisme

Si le fait d'établir une relation mathématique entre l'ampleur d'un stimulus et l'intensité de la sensation constituait un début d'objectivation scientifique important, celui de rendre objectives des émotions ou des images mentales représentait une tâche des plus complexes à laquelle le structuralisme a tenté d'apporter quelques éléments de solution.

Figure 1.1 Le modèle intégré du comportement organisationnel



Source : Adapté de J. WANOUS, *Organizational Entry*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1980.

On attribue le terme « structuralisme » à Edward Bradford Titchener qui, après des études auprès de Wundt, installa un laboratoire de psychologie aux États-Unis⁸. Il reprit essentiellement la démarche expérimentale de son professeur, car il croyait lui aussi qu'il était possible d'acquérir des connaissances sur les processus mentaux en décomposant les expériences perceptives en sensations et en analysant ensuite leurs interactions, un peu comme un chimiste décompose l'eau en molécules d'hydrogène et d'oxygène. Il s'agissait d'explorer la relation entre l'expérience en laboratoire et la réalité. Aussi, on ne cherchait pas tant à fournir une explication aux causes du comportement humain qu'à simplement décrire certains faits, tout comme les anthropologues et les sociologues décrivent les modes de vie et les coutumes des groupes d'humains. La communauté scientifique souhaitait ainsi, au moyen d'hypothèses, de la répétition et de la généralisation d'observations, en arriver à retracer certains principes organisateurs ou théoriques du comportement.

Toutefois, bien que l'objectif ait été louable, les moyens pour l'atteindre recelaient certaines failles. Ainsi, pour obtenir des informations observables et mesurables, Titchener utilisait l'introspection, soit le compte rendu verbal des sujets, qui lui indiquait ce qu'ils ressentaient ou pensaient lorsqu'ils étaient soumis à une expérience perceptive. Les chercheurs se sont vite aperçus que les comptes rendus différaient grandement, en dépit du fait que les sujets étaient soumis à la même expérience perceptive (par exemple, une mélodie). De plus, ils ont observé que l'introspection, l'outil de travail le plus caractéristique de leur approche, avait pour effet de modifier le phénomène sous observation. Les chercheurs en psychologie se sont heurtés au même problème que les physiciens qui ont étudié le phénomène de la lumière. En effet, on doit au physicien Werner Heisenberg ce qu'il est convenu d'appeler le « principe d'incertitude d'Heisenberg », selon lequel la lumière nécessaire à l'étude du phénomène modifie le phénomène observé.

La diversité des expériences (sensations, émotions, images mentales) est à l'origine des critiques formulées à l'endroit des travaux de Wundt et de Titchener. La difficulté d'objectiver, ou plutôt d'établir un consensus temporaire sur la réalité des observations, a fait en sorte que l'introspection ne pouvait être reconnue comme une pratique scientifique. Cependant, ces chercheurs ont continué leurs études en s'orientant davantage vers le phénomène de la discrimination perceptive.

La dernière critique du structuralisme est encore très actuelle. En effet, plusieurs chercheurs ont qualifié le structuralisme d'inutile, en ce sens qu'il n'était pas pratique parce qu'il n'offrait pas de solutions aux problèmes concrets. Cette opinion, très répandue dans le domaine de la psychologie et dans les autres domaines scientifiques, a entraîné un désintérêt pour la recherche fondamentale au profit de la recherche appliquée.

1.2.2 Le fonctionnalisme

fonctionnalisme

École de pensée qui met l'accent sur l'aspect fonctionnel et pratique des processus mentaux. Le fonctionnalisme est axé sur l'expérience et sur la façon dont celle-ci permet à l'individu d'adopter un comportement adapté à son environnement.

William James, physiologiste à Harvard, a fondé le **fonctionnalisme** vers la fin du XIX^e siècle, en réaction au structuralisme. James s'intéressait aux relations entre l'expérience consciente et le comportement⁹. Le fonctionnalisme, par définition, concerne l'aspect fonctionnel et pratique des processus mentaux ainsi que la façon dont l'expérience de chacun lui permet de fonctionner plus efficacement dans son environnement.

Le postulat de base de cette approche a été emprunté à la théorie de l'évolution des espèces de Charles Darwin. En effet, pour les fonctionnalistes, si les caractéristiques physiques de l'être humain (morphologiques et physiologiques) ont traversé les générations parce qu'elles favorisent l'adaptation à l'environnement et la lutte pour la survie, il doit en être de même de la conscience, qui a évolué et qui a elle aussi traversé les générations en favorisant l'adaptation et la survie de l'espèce. Les fonctionnalistes se sont donc intéressés au rôle fonctionnel ou adaptatif des processus mentaux. Bien qu'ils aient continué d'utiliser l'introspection, c'est surtout en recueillant des informations sur le comportement tant animal qu'humain qu'ils ont contribué à élargir le champ des connaissances en psychologie.

1.2.3 La psychanalyse

psychanalyse

Approche qui insiste sur l'importance des motifs et des conflits inconscients dans la détermination du comportement et qui met l'accent sur les mécanismes inconscients de l'esprit.

La **psychanalyse** a eu une incidence appréciable sur la trajectoire de la psychologie. Plus particulièrement, elle représente l'un des premiers leviers dans l'étude de la personnalité. Cette discipline postule, entre autres, l'existence de trois instances psychiques chez l'individu : le ça (*id*) qui représente les pulsions, le surmoi (*superego*) qui représente le système de valeurs et le moi (*ego*) qui représente la conscience (*voir le tableau 1.2*). Ces trois structures participent aux luttes internes continues chez

l'individu. Ces luttes, ou conflits psychiques, peuvent se manifester notamment entre les désirs humains et les exigences morales (ou les normes organisationnelles) ou entre des sentiments contradictoires. Selon l'approche psychanalytique, les conflits psychiques peuvent potentiellement générer des problèmes d'attitude ainsi que des comportements déviants.

Tableau 1.2 Les trois instances psychiques de la psychanalyse

Instance psychique	Description
Ça (<i>id</i>)	Pulsions instinctuelles essentiellement orientées vers l'assouvissement du plaisir.
Surmoi (<i>superego</i>)	Système de motivations régi par l'intériorisation des interdits moraux et sociaux.
Moi (<i>ego</i>)	Instance psychique qui a pour fonction de maîtriser les pulsions instinctuelles du ça et les interdits du surmoi, afin d'établir un compromis et un équilibre entre les désirs et la réalité, c'est-à-dire de participer à l'adaptation de la personne à son environnement.

La psychanalyse permet d'explorer une diversité de pathologies ou de dysfonctionnements des processus affectifs et émotionnels de l'individu. La psychanalyse vise notamment à ramener au niveau conscient le souvenir refoulé d'un événement traumatique ou d'un trouble émotif. Cette approche a de nombreuses retombées dans le domaine du travail, en permettant, entre autres, de comprendre certains troubles observés chez des employés. Selon le *DSM-5*¹⁰, par exemple, les employés atteints du trouble de la personnalité narcissique ont une très haute opinion de leurs réalisations personnelles et professionnelles. De plus, ils ont le sentiment que «tout leur est dû» et adoptent souvent une attitude hautaine ou arrogante. Ils ont un besoin excessif d'être admirés, et enfin, ils manquent d'empathie. Selon la théorie psychanalytique, le narcissisme témoigne de nombreuses perturbations de l'amour de soi : l'employé narcissique cache donc une faible estime de soi derrière l'affirmation de sa supériorité. Lorsque le gestionnaire doit lui transmettre une rétroaction spécifique, il doit faire preuve d'une grande délicatesse. Il l'aidera, par exemple, à comprendre les réactions de ses collègues de travail. Par ailleurs, le gestionnaire ne doit pas céder aux multiples formes de manipulation de l'employé narcissique. Enfin, autant que faire se peut, il proposera à l'employé narcissique des situations de travail qui lui donneront la possibilité de rayonner. Il existe actuellement un débat sur les retombées thérapeutiques de la psychanalyse¹¹.

De façon générale, les théories de la personnalité contribuent à explorer les différences individuelles en milieu de travail. Plusieurs raisons peuvent expliquer la tendance croissante à s'intéresser à la personnalité en milieu de travail.

- La valorisation des compétences interpersonnelles et du savoir-être en milieu de travail. La qualité des interactions entre les employés joue désormais un rôle important dans l'amélioration de la performance des unités administratives. L'habileté à travailler en équipe, l'ouverture aux idées nouvelles, la capacité d'écouter et de transmettre une rétroaction positive, la mobilisation d'autrui, l'adaptation à des contextes et à des circonstances changeantes ainsi que l'esprit d'initiative sont des compétences relationnelles fortement valorisées par les organisations.
- La préoccupation du gestionnaire à s'assurer que la personnalité d'un candidat est compatible avec la vision et les valeurs organisationnelles.
- L'importance de reconnaître les candidats susceptibles de faire preuve de comportements de citoyenneté organisationnelle (par exemple, l'aide spontanée auprès de collègues de travail, la prévention des problèmes au travail, la courtoisie).

- La place de choix que le gestionnaire accorde aux attitudes positives en milieu de travail (la satisfaction au travail, l'engagement professionnel, l'engagement organisationnel, etc.). Une étude démontre que 53 % des employés ayant une attitude positive au travail ont un rendement supérieur¹².
- Le souci qu'ont les organisations de repérer les candidats qui pourraient adopter une approche conflictuelle en milieu de travail ou qui pourraient manifester des comportements contre-productifs (par exemple, la désobéissance à l'autorité, la diminution volontaire de la qualité ou de la quantité de travail, le harcèlement).
- Le dépistage de candidats ou d'employés qui présentent des problèmes particuliers sur le plan de la personnalité. Par exemple, un collègue de travail très rigide, un gestionnaire versant dans la tyrannie ou un employé déloyal ou malveillant. Ces profils de personnalité sont nuisibles au climat de travail. Le coût humain du maintien en poste d'employés de nature toxique est considérable.

De plus, les approches conceptuelles de l'intelligence émotionnelle (IE) tentent d'intégrer plusieurs dimensions qui s'apparentent essentiellement à la personnalité¹³. On connaît deux principales définitions de l'intelligence émotionnelle. La première la présente comme l'ensemble des capacités mentales permettant de percevoir correctement ses propres émotions, d'apprécier leurs retombées sur le contexte de travail et de les exprimer, comme l'aptitude à comprendre nos émotions et celles des autres, à reconnaître leur importance et à les gérer. Cette définition, qui lie les émotions à l'intelligence, est actuellement la plus valorisée par la communauté scientifique. Durant les deux dernières décennies, l'analyse des émotions en milieu de travail a connu une progression significative et la plupart des études s'appuient sur cette conception de l'IE pour obtenir des résultats scientifiques.

La seconde définition présente l'IE comme un ensemble d'aptitudes, de compétences, qui aide l'individu à réussir en s'adaptant aux pressions et aux exigences de son environnement de travail. L'IE est ainsi définie comme un ensemble de compétences émotionnelles et sociales qui détermine les façons par lesquelles un employé entre en relation avec lui-même et avec ses collègues, et comment il parvient à faire face aux pressions et aux demandes de son environnement de travail. Cette définition intègre donc à la fois des compétences sociales, interpersonnelles et de savoir-être, des compétences émotionnelles et des caractéristiques de la personnalité.

Ce modèle d'IE, fondé sur les multiples compétences sociales, fait entrer en jeu de nombreuses dimensions telles que le bien-être, le contrôle de soi, l'empathie, les compétences relationnelles et la sociabilité¹⁴. Certains auteurs définissent d'ailleurs l'IE comme la capacité humaine à acquérir diverses compétences personnelles et sociales¹⁵, telles que la juste évaluation de soi, la confiance en soi, la maîtrise de ses émotions, la transparence, l'adaptabilité, la gestion des conflits, le travail en équipe et la collaboration. Ces diverses compétences sociales, associées à l'IE, contribuent à la manifestation d'un rendement supérieur dans le milieu de travail¹⁶.

L'idée selon laquelle les composantes émotionnelles engagées dans les interactions sociales participent au succès professionnel n'est pas nouvelle. Parmi les compétences liées à la performance des managers se trouvent des qualités émotionnelles comme la confiance en soi, la flexibilité, la persistance, l'empathie, l'équité et la capacité à s'entendre avec les employés (soutien auprès des subordonnés, reconnaissance). Nous aborderons plus en détail le concept d'intelligence émotionnelle dans le chapitre 9 portant sur le leadership.

En résumé, la notion d'IE est fondée sur trois postulats. Le premier souligne l'importance des émotions dans la vie quotidienne; le deuxième met en valeur les différences

individuelles en ce qui a trait à la capacité à percevoir, comprendre, utiliser et gérer les émotions ; le troisième souligne que les variations sur le plan de l'IE influencent la nature de l'adaptation des employés à leur milieu de travail. Les aptitudes cognitives (ou l'intelligence) ne sont pas suffisantes pour garantir le succès au travail et l'efficacité organisationnelle.

1.2.4 Le béhaviorisme

Les tenants du **béhaviorisme** définissent la psychologie comme l'étude du comportement strictement mesurable et observable, ou de la relation stimulus-réponse, le comportement étant conditionné par les stimuli provenant de l'environnement. Selon cette école de pensée, l'individu adopte automatiquement les comportements qui ont entraîné des conséquences heureuses dans le passé et il évite, un peu par réflexe, ceux qui ont entraîné des conséquences malheureuses. Elle a été popularisée par Frédéric Skinner, bien que John Watson en ait été le fondateur¹⁷. Ce dernier a développé le béhaviorisme en réaction au fonctionnalisme et en s'appuyant sur les mêmes arguments que ceux dont l'école fonctionnaliste s'était autrefois servie pour s'opposer au structuralisme. Pour Watson, l'étude des processus mentaux était une perte de temps, car l'introspection ne permettait pas une observation objective et rigoureuse des phénomènes de l'esprit. Il proposa donc de remplacer l'étude des processus mentaux par l'observation des relations entre les événements de l'environnement (stimuli) et le comportement subséquent (réponse), sans égard au fonctionnement interne ni à la manière dont les stimuli sont traités par l'organisme avant d'être transformés en réponses.

Cependant, ce type d'études a confiné les béhavioristes au laboratoire. Ce n'est que vers 1950 que le béhaviorisme a commencé à connaître un certain succès, grâce à l'application des résultats de recherches aux problèmes cliniques¹⁸. En ce qui concerne la démarche scientifique, bien que le béhaviorisme se soit d'abord élevé contre l'école fonctionnaliste, ses succès cliniques lui ont permis, sur le plan thérapeutique, de s'opposer à l'école psychanalytique par l'entremise de la modification du comportement.



béhaviorisme

École de pensée qui postule que le comportement est fonction de ses conséquences.

Le béhaviorisme a proposé de remplacer l'étude des processus mentaux par l'observation des relations entre les événements de l'environnement (stimuli) et le comportement subséquent (réponse).

1.2.5 La psychologie humaniste

La **psychologie humaniste**, dans la foulée des recherches d'Abraham Maslow et de Carl Rogers, accorde une grande importance à la personne et à son épanouissement¹⁹. Issue de la tradition introspective, cette école de pensée privilégie la conscience humaine, la connaissance de soi et l'aptitude à faire des choix, plutôt que l'influence des stimuli sur le comportement ou l'emprise des pulsions inconscientes sur l'individu. L'accent porte sur le présent, l'ici et maintenant, plutôt que sur les déterminants internes ou externes du passé. Selon cette approche, l'être humain est fondamentalement bon et tend à s'accomplir, c'est-à-dire à actualiser son potentiel.

L'école humaniste a connu une forte popularité dans le monde du travail au cours des années 1960 et 1970. Ses partisans mettent l'accent sur l'attitude des individus et des groupes et, par le fait même, sur l'application de techniques de relations humaines ayant pour effet d'augmenter la satisfaction et le rendement des individus au travail. À longue échéance, les objectifs de l'approche humaniste sont, entre autres, l'harmonie, le

psychologie humaniste

École de pensée qui accorde de l'importance à la personne, à la conscience humaine, à la connaissance de soi et à l'aptitude à faire des choix.

consensus, un climat de travail serein et l'absence de conflits. La productivité est importante, mais des rapports harmonieux dans l'organisation et des conditions de travail favorables sont également nécessaires comme leviers à l'efficacité organisationnelle.

1.2.6 La psychologie cognitive

L'étude du comportement organisationnel s'appuie sur plusieurs principes théoriques issus de la psychologie cognitive afin d'enrichir notre compréhension des comportements humains en milieu de travail. Les multiples connaissances de la psychologie cognitive permettent d'apporter des nuances aux postulats du béhaviorisme concernant l'équation stimulus-réponse. Plus particulièrement, la manifestation des comportements générés par la séquence stimulus-réponse repose notamment sur l'attention, la mémoire et l'interprétation à l'égard de l'environnement.

La psychologie cognitive permet ainsi d'apprécier le rôle du jugement humain dans la manifestation des attitudes, des comportements et des résultats au travail. Plusieurs opérations cognitives (dont l'accumulation d'information dans des schémas cognitifs, le rappel de l'information en mémoire et l'intégration de l'information) contribuent à forger le jugement humain et, par ricochet, à éclairer les nombreuses décisions humaines en milieu de travail.

Plus particulièrement, le jugement humain est régulièrement sollicité lorsqu'il s'agit d'interpréter son environnement de travail. Par exemple, la qualité ou la rigueur des décisions dans les secteurs de la sélection et de l'évaluation du personnel sont fondées sur la rigueur du jugement humain. Le jugement humain oriente également la nature de la motivation au travail. En effet, selon la théorie des attentes, l'employé réalise généralement un calcul économique, émotionnel ou affectif des bénéfices et des coûts (des pertes) à s'engager dans une prestation de travail (*voir le chapitre 4 pour une description plus complète du phénomène de la motivation*).

Les employés étant limités lorsqu'ils ont à traiter un volume important d'information dans leur milieu de travail, ils adoptent diverses stratégies cognitives afin d'en empêcher l'accumulation excessive. L'adoption de schémas cognitifs permettant de catégoriser les informations simplifie l'interprétation de son environnement de travail. Les schémas cognitifs sont notamment fondés sur les expériences et les apprentissages antérieurs. Ces représentations mentales sont intégrées dans la mémoire à long terme. La manifestation des attitudes ou des comportements actuels au travail repose donc partiellement sur le rappel en mémoire des informations antérieures sur l'environnement de travail. L'employé interprète son milieu actuel de travail en s'appuyant en partie sur les situations qu'il a vécues dans le passé.

Ce processus simplifié du traitement de l'information peut produire différents biais cognitifs au moment de la prise de décision ou de l'interprétation des faits²⁰. Par exemple, les gestionnaires qui sont confrontés à une multitude de décisions possibles tenteront d'adopter la décision optimale (celle qui présente le moins de contraintes), qui répond aux exigences minimales d'application. Mais cette décision «optimale» ne coïncide pas forcément avec la meilleure option ou action.

1.2.7 La psychologie positive

La documentation managériale s'appuie notamment sur l'étude des problèmes organisationnels, des faiblesses humaines et des pathologies (les dysfonctions de la personnalité, les attitudes et comportements déviants) en milieu de travail. Cependant, la trajectoire du comportement organisationnel doit également s'ancrer dans la

psychologie positive. Cette discipline valorise l'étude des caractéristiques organisationnelles et individuelles qui génèrent notamment le bien-être, le bonheur, l'optimisme, la responsabilisation, la résilience et l'adaptation, la créativité, le sentiment d'efficacité personnelle et l'estime de soi, la civilité, la promotion des comportements éthiques, la gratitude, la tolérance et l'altruisme.

Appliquée au domaine du travail, la psychologie positive se concentre sur le fonctionnement et l'adaptation optimale de l'employé dans son milieu de travail. Dans cette perspective, l'objectif du gestionnaire est de valoriser et de gérer les forces, de souligner les contributions distinctives des employés plutôt que de se concentrer exclusivement sur l'identification et la correction de leurs faiblesses²¹. Le gestionnaire doit accompagner les employés dans leur zone de développement professionnel. L'application des principes de psychologie positive au milieu de travail vise donc à enrichir «l'expérience employé».

psychologie positive

École de pensée qui s'oriente vers le développement personnel et le changement social ; ses thèmes se rapprochent de la psychologie humaniste.

1.3 Les modèles en comportement organisationnel

Le comportement organisationnel s'appuie notamment sur la théorie des organisations. Ce champ d'investigation vise à mieux comprendre la conception, le fonctionnement, la structure et la progression des organisations. Une telle démarche offre des recommandations sur les multiples pratiques de gestion susceptibles d'accroître la performance individuelle, collective et organisationnelle. Cette analyse permet également d'apprécier la portée et les retombées de ces nombreuses pratiques de gestion sur le facteur humain des organisations.

Au fil du temps, les auteurs ont privilégié divers modèles, chacun cherchant à favoriser un rendement organisationnel maximal. Afin de présenter ces modèles, nous utiliserons les concepts que Tom Burns et George Stalker ont étudiés en 1961, soit la comparaison des modèles mécaniste et organique²². Après avoir effectué une étude dans une vingtaine d'entreprises britanniques, ces chercheurs ont pu établir un lien entre l'environnement organisationnel et la structure même des organisations, ce qui les a amenés à concevoir un système à deux dimensions. Le tableau 1.3 compare les caractéristiques de ces deux modèles.

Tableau 1.3 Les caractéristiques des modèles mécaniste et organique

Modèle mécaniste	Modèle organique
<ul style="list-style-type: none"> • Décomposition des activités en tâches et spécialisation des rôles. • Plus centralisé, vu la ligne stricte d'autorité et la définition précise des pouvoirs et des responsabilités. • Plus formalisé, abondance des règles et des procédures. • Axé sur la surveillance et la supervision. • Basé sur l'obéissance aux supérieurs hiérarchiques. • Privilégie la communication de type vertical, soit selon l'échelle hiérarchique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus décentralisé, vu la délégation de l'autorité et le partage des responsabilités. • Moins rigide quant aux tâches, qui sont redéfinies en fonction des besoins de l'entreprise. • Favorise la délégation de l'autorité selon l'expertise. • Axé sur la flexibilité et l'adaptation. • Plus informel. • Basé sur la participation des employés. • Axé sur la consultation et le consensus plutôt que sur le commandement. • Privilégie la communication de type horizontal (entre collègues de travail).

1.3.1 Le modèle mécaniste

Le modèle mécaniste utilisé en gestion est basé essentiellement sur le concept de rationalité. Les principes de gestion qui en découlent se traduisent par la spécialisation des tâches et des rôles, par la reconnaissance légitime de l'exercice de l'autorité, par l'obéissance aux principes d'unité de commandement et de communication selon la structure hiérarchique et, enfin, par l'application stricte de règles et de procédures dans un cadre impersonnel où les travailleurs sont davantage motivés par la rémunération monétaire que par la qualité des relations au travail.

Le modèle de Taylor : l'organisation scientifique du travail

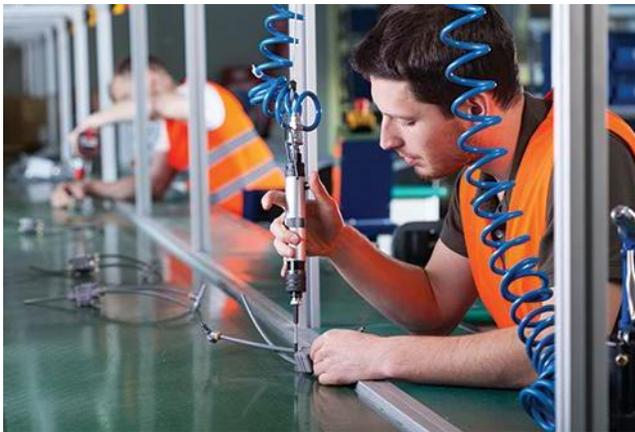
En 1912, Frederick Taylor publie un traité intitulé *The Principles of Scientific Management*, dans lequel il soutient que le principal objectif de la gestion est l'enrichissement des gestionnaires et des travailleurs. Toutefois, ceux-ci n'ont pas un mode de fonctionnement optimal susceptible d'atteindre un tel résultat. Aussi Taylor prône-t-il une direction administrative et une division des tâches plus rationnelles. Spécialisation et rétrécissement des tâches sont les mots d'ordre de ce type d'organisation du travail, contrairement à l'élargissement des tâches qui prévaut de nos jours.

On peut résumer le taylorisme en une expression simple : l'organisation scientifique du travail. Selon Taylor, trois éléments sont indispensables à une gestion efficace : la planification, la standardisation et la sélection des employés. Ces trois principes s'appliquent au travail par les méthodes suivantes.

- L'analyse des tâches – Selon Taylor, la seule bonne façon pour un travailleur d'effectuer un travail donné est de se spécialiser dans l'exécution d'un nombre restreint de tâches parfaitement délimitées.
- L'utilisation des méthodes scientifiques – Le recours à des méthodes comme l'**étude des temps et mouvements** permet d'établir les standards de production dans une perspective de rentabilité. Une fois ces mesures établies, il reste à mettre au point une stratégie de dépassement qui redéfinit à la hausse les standards de productivité.
- Le renforcement économique – La principale stratégie permettant de dépasser les standards établis est le renforcement économique. Taylor soutient que la seule motivation des travailleurs est de nature pécuniaire ; par conséquent, il suggère que la rémunération soit proportionnelle au rendement. Le renforcement économique est basé sur le principe du travail à la pièce. Au Canada, les industries du textile ou du vêtement sont aujourd'hui encore touchées par des régimes de rémunération à la pièce.

étude des temps et mouvements

Méthode qui étudie le temps et les mouvements nécessaires à l'accomplissement d'une tâche.



Selon Taylor, l'hyperspécialisation des tâches est la meilleure façon d'augmenter la productivité.

Taylor affirme que l'hyperspécialisation des tâches est la meilleure façon d'augmenter la productivité²³. Par conséquent, il est nécessaire que la sélection du personnel soit fonction de l'adéquation entre les habiletés des candidats et les exigences des tâches à accomplir. De plus, Taylor préconise que les travailleurs soient formés par les superviseurs au moment de l'embauche et en cours d'emploi, afin d'atteindre une standardisation accrue dans l'exécution des tâches et, de ce fait, d'augmenter la productivité.

Évidemment, la division des tâches établit une distinction très nette entre les superviseurs et les supervisés, entre le travail manuel et le travail intellectuel. On verra au chapitre 4, les adeptes du taylorisme ont complètement ignoré les facteurs psychologiques et sociaux

qui interviennent dans la motivation au travail. Le tableau 1.4 présente les avantages et les inconvénients de l'organisation scientifique du travail.

Tableau 1.4 Les avantages et les inconvénients du modèle de Taylor

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Augmente la productivité et l'efficacité dans l'exécution des tâches en établissant des normes de production. • Implante des pratiques de rémunération à la pièce. • Réduit les coûts de main-d'œuvre en raison du peu de compétences requises, d'une formation minimale peu coûteuse et d'une abondance de main-d'œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Engendre des sentiments d'ennui, d'insatisfaction, d'aliénation et une perte de motivation en raison du caractère répétitif des tâches à accomplir. • Favorise l'absentéisme, le taux de roulement du personnel et les tensions entre les employés et les superviseurs. • Augmente l'incidence des accidents du travail en raison d'une baisse de concentration découlant du caractère répétitif des tâches à accomplir.

De la théorie à la pratique

L'organisation scientifique du travail

• Les entreprises de restauration rapide constituent, à plusieurs égards, un bon exemple d'organisation scientifique du travail. Ainsi, chez McDonald's, la standardisation du travail est maximale: un manuel décrit en détail les règles et les procédures de chacune des activités de production, une université de Oak Brook aux États-Unis offre une formation de deux semaines aux franchisés, et chaque employé occupe un poste précis (préposé aux frites, au grill, etc.). En outre, la structure hiérarchique y est très étendue; pour un même établissement, l'organigramme peut compter huit niveaux hiérarchiques: l'équipier, l'instructeur, le chef d'équipe, le « swing » (employé affecté à toute tâche selon les besoins), le deuxième assistant, le premier assistant, le gérant et le superviseur. De plus, les superviseurs et les supervisés sont clairement différenciés par la couleur de leur

uniforme. Dans ce type d'entreprise, l'organisation scientifique du travail soulève toutefois quelques problèmes, tels un taux élevé de roulement de personnel, un travail sous pression dans le but d'augmenter la productivité et des conditions de travail difficiles (salaire, bruit, horaire, etc.).

• Les sociétés de télémarketing offrent elles aussi un bon exemple d'organisation scientifique du travail. Grâce aux nouvelles technologies, on peut maintenant connaître le nombre d'appels reçus par quart de travail ainsi que leur durée. Chaque employé doit suivre un protocole très structuré, détaillé et contrôlé. Aucune marge de manœuvre n'est laissée à l'employé, sans compter que les superviseurs assurent souvent le contrôle en circulant près des employés ou en écoutant les appels, par exemple.

Le modèle de Fayol: les principes de l'administration scientifique

Le modèle de Fayol a été élaboré à peu près à la même période que celui de Taylor par des chercheurs allemands, anglais et français, dont le plus connu est Henri Fayol. Après une intéressante carrière comme ingénieur et chef d'entreprise, Fayol décida de prendre du recul face à son expérience et de tenter de dégager des principes d'administration qui permettraient aux dirigeants de gérer efficacement les travailleurs et les entreprises. En fait, il cherchait à cerner les composantes essentielles d'un enseignement et d'une formation en administration.

Ainsi, il démontra que toutes les activités d'une entreprise pouvaient se répartir en six groupes: les activités techniques, commerciales, financières, de sécurité, comptables et administratives. Selon lui, les cinq premiers groupes d'activités étaient bien connus et respectés en entreprise, alors qu'un effort de conceptualisation et de clarification était encore nécessaire pour optimiser les activités administratives.

D'après l'ouvrage de Fayol paru en 1950, un administrateur doit²⁴ :

- prévoir, soit anticiper et fixer des objectifs ;
- organiser, soit gérer les ressources humaines ;
- coordonner, soit relier et concilier toutes les actions et tous les efforts ;
- contrôler, soit veiller à l'application des règles établies et des ordres donnés.

autonomie

Liberté, indépendance et latitude dont jouit un employé au travail, ou possibilité pour un employé d'exercer un contrôle sur son propre travail.

Le dernier point soulève une question particulière : quel serait le ratio supérieur-subalternes idéal pour assurer un contrôle efficace du travail ? La question est pertinente, mais simpliste, parce qu'elle est beaucoup trop vaste et qu'il n'existe pas de règle d'or en ce domaine. On peut toutefois affirmer que l'étendue du contrôle est directement liée à la compétence des supérieurs, au degré d'**autonomie** des employés et au type d'organisation. Le degré d'autonomie est lié au nombre d'employés sous la direction d'un même superviseur. Plus le nombre d'employés supervisés est grand, plus leur degré d'autonomie est élevé, et inversement. Un degré d'autonomie élevé suppose donc une supervision moins étroite de la part du supérieur. Selon les exigences établies par Fayol, l'administration est une fonction qui se répartit, comme les autres fonctions essentielles, entre la tête et les membres du corps social que constitue l'entreprise.

Par la suite, Fayol a élaboré 14 principes administratifs destinés à maximiser la productivité dans l'entreprise. Il a tenu cependant à soustraire du terme « principe » toute notion de rigidité, car selon lui, rien n'est rigide en administration ; ainsi, un même principe n'est presque jamais appliqué deux fois dans des conditions identiques en raison, notamment, de l'unicité des conjonctures et des individus. Les principes administratifs développés par Fayol en 1950 sont les suivants²⁵ :

- la division du travail ;
- l'autorité ;
- la discipline ;
- l'unité de commandement ;
- l'unité de direction ;
- la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général ;
- la rémunération ;
- la centralisation ;
- la hiérarchie ;
- l'ordre ;
- l'équité ;
- la stabilité du personnel ;
- l'initiative ;
- la cohésion du personnel.

décentralisation

Augmentation des pouvoirs et de l'indépendance des autorités administratives subordonnées, rapprochant ainsi celles-ci des lieux d'exécution.

Les quatre principes les plus connus sont certainement la division du travail, l'unité de direction (la **décentralisation** fonctionnelle), l'autorité (qui va de pair avec la responsabilité) et l'unité de commandement selon l'échelle hiérarchique.

Le modèle de Weber : les principes de la bureaucratie

Aujourd'hui, le terme « **bureaucratie** » est associé à « lourdeur administrative ». Aussi, peu d'entreprises souhaitent être qualifiées de « bureaucratiques » tant l'épithète est peu enviable. Toutefois, pour le sociologue allemand Max Weber, la bureaucratie était tout autre : elle correspondait à une organisation rationnelle du travail caractérisée par l'objectivité du processus décisionnel²⁶. Il est à noter que dans la très grande majorité des entreprises, l'organisation du travail s'inspire des principes de la bureaucratie rationnelle apportés par Weber en 1924, que voici²⁷.

- La division du travail, qui permet d'accroître l'efficacité et l'expertise dans l'exécution d'une tâche répétitive.
- La structure hiérarchique, qui définit les niveaux d'autorité, les canaux de communication et le rôle de chaque employé dans l'organisation.

bureaucratie

Organisation rationnelle du travail caractérisée par l'objectivité du processus décisionnel.

- La communication verticale, qui consiste à acheminer l'information du haut vers le bas, conformément à la structure hiérarchique établie.
- L'information écrite (règles, procédures, échange d'information, etc.), qui contribue à dissiper les incertitudes et les écarts d'interprétation.
- Le leadership, ou le pouvoir d'influence (positif ou négatif), n'est pas nécessairement associé à la position occupée par un individu dans l'échelle hiérarchique (le leadership peut être informel).

Le tableau 1.5 présente les avantages et les inconvénients de cette configuration organisationnelle.

Tableau 1.5 Les avantages et les inconvénients du modèle de Weber

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Les règles et les procédures écrites réduisent les ambiguïtés et les écarts d'interprétation. • Le cadre rigide d'autorité commande la discipline et diminue les conflits au sujet des moyens à utiliser et des buts à atteindre. • Le système de sélection du personnel fondé sur l'analyse de la tâche assure une main-d'œuvre qualifiée. • L'équité découle de l'objectivité des processus décisionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> • La surspécialisation entraîne des conflits d'intérêts. • La forte hiérarchisation entraîne la rigidité. • Le caractère impersonnel et formel de l'organisation du travail engendre un sentiment d'insatisfaction au travail. • Les règlements deviennent des normes strictes qui freinent le processus d'adaptation de l'entreprise. • La formalisation de normes strictes n'encourage pas le dépassement de soi, la créativité et l'initiative au travail.

Plusieurs auteurs, parmi lesquels Robert K. Merton, Philip Selznick et Alvin Gouldner²⁸, constatent les incidences négatives de la bureaucratie sur le travail, l'action ou la prise de décision des employés. Plus particulièrement, une telle structure organisationnelle favorise la conformité excessive aux règles impersonnelles ainsi que la rigidité et la multiplication des procédures sans faire appel à l'initiative, au jugement ou à la créativité humaine, l'inertie en matière d'innovation organisationnelle, et l'application stricte des normes au-delà d'une analyse nuancée des exigences particulières de la situation ou du contexte humain²⁹. Par ailleurs, la multiplicité des paliers hiérarchiques à franchir pour faire valider une décision contribue à réduire la responsabilisation des individus en matière décisionnelle. À la lumière des nombreuses limites de la bureaucratie et de l'organisation traditionnelle, il n'est pas étonnant de constater un virage organisationnel visant à intégrer davantage les facteurs humains à la gestion. Selon l'ancienne logique de gestion, la bureaucratie est la source de contrôle la plus efficace et les processus hiérarchiques constituent une caractéristique importante de l'efficacité organisationnelle. À l'opposé, la nouvelle perspective en gestion souligne l'importance de la participation et de l'implication au travail des employés. Ces derniers ajoutent de la valeur à l'organisation, et un leadership efficace est la clé de l'efficacité organisationnelle.

1.3.2 Le modèle organique

Selon Thomas Burns et Georges Stalker³⁰, les principales caractéristiques du modèle organique reposent sur une révision régulière des tâches, la responsabilisation des employés, la valorisation de l'expertise et de la créativité des employés, la décentralisation de la prise de décision vers les équipes de travail ou de projet et l'ajustement courant des tâches sur une base informelle lorsque les besoins opérationnels progressent selon une trajectoire particulière³¹.

Si on le compare avec le modèle mécaniste, le modèle organique repose sur une organisation du travail plus souple. La rationalité économique n'est pas mise de côté, mais elle laisse place aux considérations humaines. La qualité des relations entre les individus et l'organisation devient une nouvelle préoccupation pour les gestionnaires et les principes d'organisation formelle du travail s'enrichissent d'une structure informelle.

De la théorie à la pratique

Lettre d'un client d'IBM insatisfait, publiée dans un journal

Cher monsieur,

Après que notre compagnie eut acquis un nouveau système informatique IBM, j'ai eu un urgent besoin de manuels pour passer à travers une période de transition difficile. J'ai appelé au bureau d'IBM à Montréal et me suis renseigné sur la façon de commander ces manuels; on m'a dit que je devais les demander au représentant d'IBM. Je lui ai laissé un message et le jour suivant, il m'a rappelé pour me dire que je devrais attendre de quatre à six semaines. J'ai dit à mon représentant que le temps était de l'argent et que je ne pourrais pas attendre aussi longtemps.

J'ai alors appelé au siège social d'IBM, aux États-Unis, et leur ai demandé si je pouvais leur passer directement ma commande. J'ai fait plusieurs tentatives téléphoniques avant que l'on transfère mon appel à une bibliothécaire. Elle était en réunion, alors je lui ai laissé un message. Elle n'a pas donné suite à mon appel. J'ai rappelé encore le jour suivant et elle m'a expliqué qu'elle était responsable de la bibliothèque. Je lui ai dit que j'avais compris cela, mais que j'espérais qu'elle pourrait faire une recherche, transférer mon appel au service où je pourrais commander les manuels dont j'avais besoin.

Trois jours plus tard, la recherche était faite et la bibliothécaire me dit que je devais appeler au bureau d'IBM à Montréal. J'ai appelé au bureau de Montréal et j'ai demandé les manuels; on m'a répondu que je devais attendre de quatre à six semaines. La personne à qui j'ai parlé a même reconnu ma voix. J'ai encore expliqué que je ne pouvais pas attendre de quatre à six semaines, et elle m'a dit de porter plainte au service à la clientèle. J'ai appelé, et on m'a expliqué que le délai de quatre à six semaines était dû au fait que beaucoup de personnes avaient besoin des manuels d'IBM.

J'ai encore essayé d'appeler au siège social d'IBM aux États-Unis et je leur ai expliqué que j'avais besoin des manuels d'IBM. On m'a dit d'appeler au centre d'études d'IBM, à New York. Là, on m'a

expliqué qu'on vendait les manuels, mais que la personne responsable était présentement en réunion. Je lui ai laissé un message et lorsqu'elle m'a rappelé, elle m'a expliqué que, bien qu'elle comprenait ma situation, elle ne pourrait pas m'aider; elle vendait des manuels seulement aux résidents de New York.

Après m'être transformé en détective, j'ai trouvé un endroit nommé «Mechanicsburg», en Pennsylvanie, censé vendre ces manuels. J'ai appelé au siège social d'IBM, leur ai dit que Mechanicsburg vendait des manuels et je leur ai demandé le numéro de téléphone. On m'a répondu qu'ils ne le connaissaient pas. J'ai alors appelé la téléphoniste, qui m'a donné un autre numéro à composer.

J'ai parlé à un autre représentant d'IBM, à qui j'ai expliqué que j'avais un besoin urgent des manuels. Il m'a dit qu'il ne pouvait en vendre à l'externe, seulement aux employés d'IBM. J'ai plaidé en ma faveur, lui disant que je ne pensais pas qu'il serait congédié en rendant un client heureux. Il m'a dit qu'il ne pouvait pas prendre un tel risque.

J'ai alors décidé d'écrire au président d'IBM. J'ai appelé madame Brown, la bibliothécaire, et lui ai demandé le nom du président d'IBM: John Akers. Je lui ai aussi demandé l'adresse postale du président, mais elle m'a répondu qu'elle ne la connaissait pas.

Par conséquent, j'envoie cette lettre aux journaux et j'espère que M. Akers fera ce qui suit: 1) trouver une façon d'améliorer le service à la clientèle, 2) donner à madame Brown son adresse postale, 3) regarder si le même type de service à la clientèle existe dans d'autres sociétés d'informatique et 4) donner au Département américain de la Défense quelques conseils sur la façon de garder les manuels militaires hors de vue!

Je vous prie d'agréer l'expression de mes salutations distinguées.

Gideon Vidgorhouse, Ph.D.

Montréal (Québec)

Le modèle de l'école des relations humaines : Mayo, Roethlisberger et Dickson

En réaction à une trop grande formalisation et à une forte rationalisation des principes de gestion proposés par le modèle mécaniste, Elton Mayo a mené, de 1927 à 1932, des expériences connues sous le nom d'«études de Hawthorne» (parce qu'elles ont été menées dans une usine de la Western Electric Company située à Hawthorne, près de Chicago). C'est surtout à ces recherches qu'est associé initialement le modèle organique. L'approche de Mayo ne rejette pas les principes d'organisation du travail mis de l'avant par Taylor, Fayol ou Weber ; elle met plutôt en évidence l'existence de réseaux informels et leur influence sur les processus de communication, les groupes et la structure hiérarchique dans le milieu du travail.

Par ses recherches, Mayo a tenté d'identifier les facteurs qui influent sur la productivité, et plus précisément d'établir un lien entre les conditions de travail, le climat de travail et la productivité. Une expérience particulière, portant sur l'éclairage des postes de travail, a démontré que le rendement était davantage fonction de variables psychologiques et sociales que des seules conditions environnementales ou physiques. Par ailleurs, en 1945, Mayo soutenait que des facteurs tels que le sentiment d'appartenance au groupe et le caractère informel de la structure organisationnelle exerçaient une plus grande influence sur la productivité que les principes de gestion formels³².

Les expériences de Mayo, analysées par Fritz Roethlisberger et Bill Dickson dans leur ouvrage paru en 1947, démontrent l'importance de l'affiliation des membres au groupe ainsi que l'incidence des normes du groupe sur la productivité³³. Par conséquent, l'analyse fait ressortir un ensemble d'éléments à caractère humaniste que l'organisation ne peut négliger dans la poursuite de ses objectifs.

Le modèle de Likert

Ces travaux ont favorisé l'émergence de la dimension sociale ou humaine comme facteur de motivation au travail. Les facteurs de motivation reconnus sont la réussite, la considération, le travail lui-même, les responsabilités et les promotions. Les travaux que Rensis Likert a réalisés en 1961 et en 1967, quant à eux, ont jeté les bases d'un modèle administratif plutôt axé sur la participation³⁴.

Parce que les organisations de type mécaniste ne savent pas tirer profit de la valeur des employés, Likert préconise l'adoption d'un modèle organique axé davantage sur la participation des employés aux décisions et à la formulation des règles et des politiques en gestion des personnes, afin d'améliorer leur satisfaction et leur productivité. Likert a d'ailleurs établi des distinctions entre les modèles mécaniste et organique quant à leur processus administratif. Ces différences sont présentées au tableau 1.6, à la page suivante.

Soulignons également que Likert a exploré la nature des relations qui s'établissent entre les membres d'un groupe (ou équipe de travail), entre les groupes eux-mêmes, et plus particulièrement entre les superviseurs et les employés.

Dans l'ensemble, les chercheurs associés au modèle organique ont tenté de redonner une certaine dignité au travailleur en lui permettant de combler, d'une part, ses besoins de socialisation et, d'autre part, ses besoins d'actualisation. Toutefois, ils ont adopté comme postulat de base la noblesse du comportement humain, alors qu'en réalité on ne peut nier la possibilité que la paresse au travail et l'utilisation du pouvoir pour des fins personnelles font aussi partie du milieu du travail.

Tous ces chercheurs ont grandement contribué à modifier la conception du travail et du travailleur et à faire progresser les notions de motivation au travail, de communication organisationnelle, d'influence des groupes au travail et de leadership. Par ailleurs, en plus de la création de nombreux outils de diagnostic organisationnel (questionnaires, inventaires, tests), on leur doit la conception de programmes axés

gestion par objectifs

Mode de gestion par lequel tous les gestionnaires d'une organisation se donnent des objectifs communs, se partagent les responsabilités et évaluent régulièrement leurs résultats.

enrichissement des tâches

Technique de définition de poste par laquelle on restructure le travail en confiant à l'employé des tâches habituellement réalisées à un niveau supérieur.

sur la **gestion par objectifs**, l'**enrichissement des tâches**, la décentralisation de l'autorité et la participation à la prise de décision, ainsi que la mise sur pied de sessions de formation aux habiletés de gestion (*T Group* sur l'amélioration de l'efficacité des équipes, gestion des conflits, communication et style de leadership, etc.).

Tableau 1.6 Les composantes du processus administratif des modèles mécaniste et organique

Composante	Modèle mécaniste	Modèle organique
Leadership	Manque de confiance entre superviseurs et employés	Confiance entre superviseurs et employés
Motivation	D'ordre matériel, économique, de la sécurité	Méthodes participatives et consultatives
Communication	De haut en bas	Dans toutes les directions
Interactions	Restreintes, influence minimale des employés	Ouvertes, influence de tous les intervenants
Décisions	Centralisées au niveau supérieur	À tous les niveaux, décentralisées
Objectifs	Fixés par le niveau supérieur	Participation des groupes et des équipes de travail
Contrôle	Centralisé, sanction en cas d'erreur	Autocontrôle et résolution de problèmes
Rendement	Aucune mise en valeur des ressources humaines	Mise en valeur des ressources humaines

1.3.3 Le modèle contingent

Les nombreuses critiques formulées à l'égard des modèles mécaniste et organique montrent à quel point il est difficile de trouver une structure organisationnelle parfaite. Aussi les chercheurs considèrent-ils la possibilité d'utiliser un modèle contingent qui permette de choisir une structure organisationnelle en fonction de l'environnement interne et de l'environnement externe de l'organisation.

Il est dès lors possible que, dans une même organisation, les deux modèles coexistent. Par exemple, on peut très bien concevoir que le service de recherche et de développement fonctionne selon le modèle organique et le service de la production selon le modèle mécaniste. Par sa flexibilité, le modèle contingent permet à l'organisation de s'adapter à ses environnements interne et externe en fonction des situations. Par ailleurs, les chercheurs tentent de déterminer les facteurs qui permettraient de choisir la structure organisationnelle la plus appropriée.

Lorsqu'il s'agit de choisir entre un modèle mécaniste, organique ou contingent, plusieurs facteurs sont à considérer. Toutefois, bien que les facteurs internes tels que la mission et la stratégie d'entreprise jouent un rôle majeur, nous nous attarderons aux facteurs externes, plus particulièrement à la technologie et à l'environnement.

La technologie

On dit de la technologie qu'elle est l'application des connaissances théoriques et pratiques à un travail technique. On peut raffiner cette définition en décomposant ces connaissances en paramètres conatifs, existentiels et opérationnels ; la technologie est alors définie comme l'application du savoir, du savoir-être et du savoir-faire dans le but d'effectuer un travail. Cette définition peut paraître étonnante à première vue, car pour plusieurs, la technologie est associée à la machinerie, aux outils et à

l'équipement qu'utilise une entreprise pour fabriquer des produits ou fournir des services. Toutefois, les connaissances et les compétences des travailleurs font, elles aussi, partie de la technologie, puisque l'outil ne peut à lui seul assurer le résultat final. Voici les conclusions de quelques-unes des nombreuses recherches ayant été effectuées sur les effets de la technologie sur la structure organisationnelle.

Les recherches de Woodward En 1965, Joan Woodward a effectué des recherches dans 100 entreprises manufacturières d'Angleterre afin de voir dans quelle mesure la structure organisationnelle contribue à l'efficacité de l'organisation³⁵. L'analyse des résultats de ses recherches l'a amenée à rejeter des facteurs tels que la taille de l'organisation, l'attitude des dirigeants et le secteur industriel comme éléments déterminants du succès organisationnel. Selon Woodward, c'est la cohérence entre les technologies de production et les formes d'organisation du travail qui explique réellement le succès des entreprises. Ses recherches ont ainsi permis de mettre en lumière trois types de technologies :

1. la production d'unités, ou production en petites quantités (par exemple, la configuration de différents types d'avions Airbus A-319, A-320, A-321) ;
2. la production de masse, ou production en grandes quantités (par exemple, les chaînes de montage) ;
3. la production en procédé continu (par exemple, les raffineries de pétrole).

De plus, Woodward a dressé la liste des caractéristiques propres à chacune de ces technologies.

- Pour la technologie de production d'unités et la technologie de production en procédé continu :
 - la flexibilité,
 - la communication régulière et l'ajustement en continu,
 - l'expertise scientifique,
 - le contrôle de la production.
- Pour la technologie de production de masse :
 - la spécialisation et la formalisation,
 - la communication formalisée,
 - les gestionnaires spécialisés,
 - la supervision étroite de la production.

Les recherches de Woodward permettent de conclure que le modèle mécaniste correspond davantage à une technologie de production de masse, tandis que le modèle organique s'apparente davantage aux deux autres types de technologie, soit la production d'unités et la production en procédé continu. La technologie représente donc un prédicteur de la nature de la structure organisationnelle³⁶.

Les recherches de Perrow En 1967, Charles Perrow s'est intéressé à l'aspect routinier de la technologie en comparant les types de technologie en fonction de leur degré de routine³⁷. Il a défini quatre types de technologie :

1. la technologie artisanale, où les extrants sont plutôt uniformes et les problèmes difficilement identifiables (par exemple, l'ébénisterie) ;
2. la technologie routinière, où les extrants sont uniformes et les problèmes facilement identifiables (par exemple, les chaînes de montage) ;
3. la technologie non routinière, où les extrants sont variés et les problèmes difficilement identifiables (par exemple, les hôpitaux, la recherche) ;
4. la technologie de l'ingénierie, où les extrants sont variés et les problèmes assez identifiables (par exemple, l'industrie de la construction).



Si les technologies sont associées à une augmentation de la productivité, il ne faut pas oublier que les employés doivent être formés pour bien les utiliser.

Selon Perrow, plus la technologie utilisée est routinière, plus les règles et les procédures sont détaillées, plus l'autorité des cadres est délimitée et plus les employés tirent leur satisfaction de facteurs extrinsèques (monétaires). Bref, plus la technologie est routinière, plus la structure organisationnelle s'apparente au modèle mécaniste. Par ailleurs, moins la technologie est routinière, plus l'organisation est décentralisée, plus les cadres disposent d'un pouvoir discrétionnaire, plus les règles et les procédures sont flexibles et plus les employés tirent leur satisfaction de facteurs intrinsèques (tâches intéressantes). Enfin, moins la technologie est routinière, plus la structure organisationnelle s'apparente au modèle organique.

L'environnement

Puisque les organisations ne fonctionnent pas en vase clos, il est réaliste de croire que l'environnement dans lequel elles évoluent influe sur leur structure. Toutefois, cette influence peut être très variable d'une organisation à l'autre, et même d'une division ou d'un service à l'autre à l'intérieur d'une même entreprise. La variabilité de l'environnement se rapporte au nombre de changements auxquels fait face l'organisation aussi bien qu'au caractère prévisible ou imprévisible de ces changements. Voici les résultats de quelques-unes des nombreuses recherches sur ces questions.

Les recherches d'Emery et Trist En 1963, Fred W. Emery et Eric Trist ont fait une distinction entre quatre types d'environnement qu'ils ont représentés sur deux segments : de stable à dynamique et de simple à complexe³⁸. Le croisement de ces deux segments aboutit à quatre types de modèles organisationnels possibles (*voir le tableau 1.7*). La structure simple est celle qu'adoptent les petites entreprises, nouvelles sur le marché, centralisées, peu formalisées et standardisées. La bureaucratie mécaniste est appropriée pour les organisations de plus grande taille, moins récentes sur le marché, centralisées et formalisées. La bureaucratie professionnelle ne correspond pas à la taille ou à l'âge d'une entreprise : les organisations qui y adhèrent sont peu formalisées, décentralisées, mais standardisées. Enfin, l'adhocratie correspond aux entreprises décentralisées, peu formalisées et peu standardisées.

Tableau 1.7 Le modèle organisationnel selon le type d'environnement

	Environnement simple	Environnement complexe
Environnement stable	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle
Environnement dynamique	Structure simple	Adhocratie

Selon Emery et Trist, il n'est pas utile d'étudier les facteurs environnementaux de façon indépendante, car ils sont interreliés. Pour faire face au changement, il faut tenir compte de quatre types de relations : 1) la relation entre les variables internes à l'organisation, soit la compétence technologique de la main-d'œuvre ; 2) l'effet de l'organisation sur l'environnement, par exemple les gaz à effet de serre ; 3) l'effet de l'environnement sur l'organisation du travail, par exemple la disponibilité du personnel et des matériaux ; 4) la relation entre les variables externes à l'organisation, tel le contexte légal ou économique.

Les recherches de Lawrence et Lorsch En 1967 et en 1969, Paul R. Lawrence et Jay Lorsch ont établi que l'environnement est le facteur déterminant quant au choix de la structure organisationnelle la plus appropriée pour conduire l'entreprise vers l'atteinte de ses objectifs³⁹. Par conséquent, le choix d'une structure organisationnelle devient une réponse stratégique de l'entreprise dans ses efforts d'adaptation à un environnement turbulent.

Ils ont toutefois reconnu que les services ou divisions d'une même organisation présentent un environnement différent et qu'il est de ce fait réaliste de croire que les entreprises les plus efficaces sont celles dont les services sont organisés de manière à faire face aux particularités de leur contexte ou environnement (au-delà de l'environnement global de l'organisation).

C'est ainsi que Lawrence et Lorsch en sont venus à parler de **différenciation**, soit la segmentation du système en sous-systèmes dans le but de répondre aux exigences de l'environnement qui entoure ce système. Par exemple, les services de marketing, de production et de recherche et développement ne présentent pas le même environnement. La stratégie de l'entreprise pourrait être, pour chacun de ces services, de diviser le travail et de répartir les tâches et les responsabilités d'une autre manière, ce qui entraînerait chez les employés de chacun de ces services une attitude et des comportements différents.

différenciation

Segmentation du système en sous-systèmes, chacun tentant de répondre à l'environnement spécifique dans lequel il se trouve.

Cependant, cette différenciation, poussée à l'extrême, peut entraîner une certaine anarchie au sein de l'entreprise et rendre difficile, voire impossible, l'atteinte des objectifs organisationnels. Lawrence et Lorsch proposent donc le concept d'intégration, soit le processus par lequel on accomplit un effort d'unité entre les sous-systèmes. Différents types d'intégration sont possibles : par des règles et des procédures, par la planification, par un leadership important, etc. En effet, pour arriver à mettre au point, à produire et à vendre un produit ou un service, les divisions d'une entreprise doivent collaborer et coordonner leurs efforts.

Les chercheurs ont testé leurs hypothèses auprès d'entreprises américaines des secteurs du plastique, de l'alimentation et de l'emballage. Ils en ont choisi certaines dont la rentabilité économique était forte et d'autres dont la rentabilité était faible. Ils ont découvert que, dans les entreprises efficaces, il y avait une forte adéquation entre le degré de différenciation et les moyens d'intégration. En ce sens, les études de Lawrence et Lorsch sont importantes parce qu'elles démontrent l'existence d'une étroite relation entre l'environnement, la structure organisationnelle et l'efficacité. Elles mettent également en évidence le fait qu'il n'y a pas de pratiques idéales de gestion pouvant générer d'emblée l'efficacité organisationnelle. Les pratiques de gestion doivent plutôt s'adapter au contexte social de l'organisation, à la technologie et à l'environnement organisationnel. En somme, une organisation ne sera jamais parfaite, mais les interventions en comportement organisationnel permettent aux acteurs de cheminer vers une gestion optimale de la structure, de la culture (attitudes, comportements et résultats des employés) et de la technologie.

1.3.4 Quelques modèles complémentaires

Plusieurs autres modèles en psychologie du travail et en comportement organisationnel alimentent la gestion des personnes en milieu du travail. Nous verrons tout d'abord le principe de la gestion des ressources humaines, puis les concepts de la responsabilité sociale des entreprises et de développement durable. Nous examinerons ensuite les retombées de la culture organisationnelle sur la gestion des employés.

La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) représente une application managériale des principes, modèles et théories de la psychologie du travail et du comportement organisationnel.

Le capital humain est au cœur de la gestion des ressources humaines. Le capital humain regroupe diverses caractéristiques telles que les multiples compétences, les connaissances, l'expérience de travail, l'intelligence (les aptitudes cognitives), le jugement, l'attitude au travail, le profil de personnalité, la capacité d'apprentissage, les attitudes et comportements au travail ainsi que la progression professionnelle des employés de l'organisation.

Parmi les auteurs qui s'attardent à la GRH, plusieurs valorisent la théorie des ressources pour explorer la place du capital humain dans l'expansion d'une organisation et la production de résultats spécifiques. Cette théorie affirme que la capacité de l'organisation d'attirer, de sélectionner, de conserver et de développer son meilleur capital humain s'avère un grand avantage compétitif. Les organisations qui bénéficient d'un assortiment exemplaire de capital humain surpassent celles dont le capital humain n'est pas aussi bien organisé. Le capital humain procure un avantage concurrentiel durable puisqu'il est de grande valeur, précieux, inimitable et non substituable⁴⁰. En s'appuyant sur un capital humain de grande qualité, l'organisation accroît ses compétences distinctives sur le marché économique. Elle développe également une culture organisationnelle ainsi qu'une structure de gestion capable de tenir compte des compétences et des talents de son capital humain. Cette orientation en matière de gestion du capital humain devient alors difficile à reproduire pour une entreprise concurrente.

À l'aide de pratiques rigoureuses d'attraction, de sélection, de fidélisation et de développement des ressources humaines, l'investissement dans le capital humain contribue à une amélioration de 70 % de la performance corporative⁴¹. C'est donc dire que la décision d'investir dans le capital humain, même pour des emplois demandant peu d'aptitudes, peut s'avérer des plus rentables.

La GRH se concentre sur la relation d'échange entre les employés et l'organisation. La relation d'échange (ou relation d'emploi) ne s'appuie pas exclusivement sur une relation économique (prestation de travail en retour d'une rémunération). Elle est fondée également sur l'implantation de pratiques de GRH qui encouragent le bien-être, l'épanouissement personnel et professionnel, le plaisir, l'engagement, des attitudes et comportements positifs et la motivation nécessaire des employés pour les inciter à se surpasser au travail ou à donner le meilleur d'eux-mêmes. Dans le cadre d'une démarche où l'employé contribue à la hauteur de son talent à l'atteinte des objectifs de l'équipe de travail ou de l'organisation, diverses mesures de reconnaissance doivent être mises en place afin de souligner les contributions distinctives de chacun.

Une GRH efficace contribue simultanément au succès de l'organisation et à celui des employés. À l'opposé, une mauvaise GRH génère potentiellement de l'insatisfaction, de la frustration, de l'absentéisme, une démotivation ou de la détresse psychologique au travail. Les organisations doivent donc tirer le meilleur parti possible de leurs employés et s'assurer de leur développement. La GRH vise à orienter les attitudes et les comportements des employés en établissant un lien psychologique entre les objectifs professionnels individuels et les objectifs de l'organisation.

La documentation scientifique révèle plusieurs pratiques gagnantes en GRH qui génèrent des attitudes ou des comportements positifs, une amélioration de la performance et du bien-être, une diminution du roulement du personnel, une augmentation de la profitabilité (rentabilité et efficacité organisationnelle) et une plus grande satisfaction de la clientèle⁴². Parmi ces pratiques gagnantes, il y a notamment la valorisation du travail d'équipe, de la collaboration et de la confiance, le partage d'information ou une communication organisationnelle rigoureuse, une organisation du travail fondée sur la perception du support, l'importance de trouver un sens à son travail, la compatibilité entre les valeurs personnelles et professionnelles des employés et la culture organisationnelle, la perception de support organisationnel des superviseurs et des collègues de travail, une sécurité relative d'emploi et une variété de pratiques de rémunération qui contribuent à accroître la motivation au travail.

En somme, la GRH représente un levier important du succès organisationnel. Le progrès organisationnel est fondé notamment sur la capacité des gestionnaires à implanter les meilleures conditions de travail, dans le but de contribuer à l'épanouissement des employés.

Les concepts de responsabilité sociale des entreprises et de développement durable

De nombreuses organisations adoptent actuellement la trajectoire de la responsabilité sociale et du développement durable. Il est important de définir sommairement ces notions afin de clarifier leur portée sur l'analyse du comportement organisationnel⁴³.

Le développement durable repose sur une appréciation des retombées écologiques, économiques et environnementales des activités de l'organisation. Cette démarche vise à s'assurer que les organisations ne dépassent pas le rythme de régénération des ressources ou la capacité de charge des écosystèmes. Dans la même veine, les activités de l'organisation doivent mener simultanément vers des progrès économiques, environnementaux et sociaux et, par ricochet, au bien-être de la communauté ou de la collectivité.

La **responsabilité sociale des entreprises** se concentre sur l'analyse de ses diverses contributions économiques, sociales et environnementales à la lumière des attentes des acteurs sociaux ou parties prenantes de l'organisation (les employés, les syndicats, les clients, les fournisseurs, la communauté). Les organisations socialement responsables réussissent à concilier le bien-être des employés avec les impératifs économiques. L'employé n'y est pas considéré comme un coût de production, mais comme un avantage compétitif. Le développement des employés assure ainsi la pérennité de l'organisation. Dans cette perspective, l'avenir de l'organisation est étroitement associé à une gestion optimale du bien-être des employés, du respect des droits et responsabilités des employés (protection de l'estime de soi en milieu de travail), de la reconnaissance, du développement des compétences des employés et de la promotion de leurs réalisations professionnelles.

De récentes études en psychologie du travail et en comportement organisationnel démontrent notamment que les superviseurs et les collègues de travail jouent un rôle essentiel dans l'engagement des employés à adopter des comportements verts comme le recyclage et la conservation des ressources, la gestion des déchets et la lutte contre la pollution⁴⁴. D'autres études devront être menées afin de déterminer comment l'organisation peut favoriser et soutenir l'investissement des employés dans des attitudes et comportements verts. On trouve de plus en plus de recherches sur les liens entre les pratiques de responsabilité sociale et de développement durable et le comportement organisationnel. Des efforts de recherche devront aussi être faits sur les sujets suivants :

1. l'incidence des pratiques de responsabilité sociale et de développement durable sur la motivation, la performance, l'absentéisme, le taux de roulement et l'expression des employés en milieu de travail ;
2. les liens entre les pratiques de rémunération ou de reconnaissance et les comportements verts des employés ;
3. les relations entre la culture organisationnelle et l'application des pratiques de responsabilité sociale et de développement durable ;
4. la façon dont les traits de personnalité et le leadership des membres de la direction d'une organisation orientent les pratiques de responsabilité sociale et de développement durable⁴⁵.



L'ordre des CRHA a produit la vidéo « Le gestionnaire de 1^{er} niveau au cœur de la réussite d'une entreprise » avec Sylvain Tétreault, CRHA.

responsabilité sociale des entreprises

Concept multidimensionnel qui mesure le degré de responsabilité et de préoccupations sociales, environnementales et économiques des entreprises.

Sur une note plus pratique, certains employeurs exemplaires en matière de pratiques écologiques et environnementales font l'objet d'une mention particulière (Canada's Greenest Employers) de la part de l'organisme canadien Canada's Top 100 Employers. Il y a également une appréciation de la nature de l'engagement des employés dans une multitude de comportements verts. Enfin, plusieurs données sont compilées afin de déterminer dans quelle mesure ces multiples pratiques écologiques et environnementales et comportements verts influencent l'attraction organisationnelle auprès des candidats sur le marché du travail.

culture organisationnelle

Ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par les membres d'une organisation.

La culture organisationnelle

La notion de **culture organisationnelle** s'appuie sur une multitude de convictions, de valeurs, de symboles et de modèles de comportement qui définissent la nature du milieu de travail. La culture d'une organisation est une variable de nature sociale qui influence significativement la trajectoire de l'organisation et de ses équipes de travail, ainsi que les attitudes et les comportements au travail. Il n'existe pas de définition universelle de la culture organisationnelle. Cependant, la documentation scientifique retrace quelques caractéristiques communes aux diverses définitions⁴⁶. Parmi celles-ci figurent une interprétation et une compréhension des événements organisationnels partagées par une majorité des membres de l'organisation.

On s'entend également pour dire que la culture organisationnelle guide les attitudes et les comportements des employés sur une longue période. Elle confère ainsi un caractère prévisible aux réactions individuelles lorsque l'environnement organisationnel vit une période de perturbations. La culture organisationnelle permet de comprendre la justification des attitudes, des comportements ou des résultats des employés.

Les caractéristiques de la culture organisationnelle sont intégrées ou internalisées dans le mode de fonctionnement quotidien des employés, ce qui permet à ces derniers de solutionner des difficultés, de s'adapter à l'environnement externe de l'organisation et de résoudre des conflits.

Selon le modèle de l'attraction-sélection-attribution de Benjamin Schneider⁴⁷, la compatibilité entre les valeurs organisationnelles et les valeurs individuelles des employés annonce les attitudes au travail qui prévaudront dans l'entreprise. Une forte compatibilité des valeurs individuelles et organisationnelles produit généralement des attitudes positives au travail, telles que la satisfaction, l'engagement ainsi qu'une faible intention de quitter l'organisation. À l'inverse, les employés dont les valeurs personnelles ne sont pas compatibles avec les valeurs organisationnelles quitteront volontairement ou involontairement l'organisation. Les employés qui demeurent dans l'organisation augmentent l'homogénéité du profil de l'employé type. La notion de culture organisationnelle sera plus amplement discutée dans le chapitre 11.

CONCLUSION

Les individus, les groupes (les équipes de travail) et les organisations sont des thèmes de recherche privilégiés par les chercheurs en sciences sociales et en sciences de la gestion. Les psychologues du travail et des organisations s'intéressent non seulement à la compréhension des comportements individuels et collectifs et à ce qui les motive, mais ils sont aussi préoccupés par les processus organisationnels tels que la communication, le leadership et la prise de décision. De plus, leur champ d'intérêt s'est élargi pour inclure de nouveaux thèmes tels que la gestion de la santé psychologique en milieu de travail, de la diversité, des employés difficiles et de la main-d'œuvre vieillissante, pour n'en nommer que quelques-uns.

Le tableau 1.8 pose les principaux jalons de l'évolution de la psychologie du travail et du comportement organisationnel.

Tableau 1.8 L'évolution de la psychologie du travail et du comportement organisationnel⁴⁸

Année	Théories, concepts et modèles	Auteurs clés
1890	L'organisation scientifique du travail	Frederick Taylor
1900	La bureaucratie	Max Weber
	La théorie de l'administration	Henri Fayol
1910	La lutte ou la fuite (<i>Fight or Flight Emergency Stress Response</i>)	Walter Cannon
1920	L'effet Hawthorne – Relations humaines	Elton Mayo
	La psychanalyse	Sigmund Freud
1930	La dynamique des groupes et la résistance au changement	Kurt Lewin
	Le leadership en milieu naturel	Ronald Lippitt et Ralph White
	Le conditionnement répondant	Ivan Pavlov
1940	La théorie des besoins et de la motivation	Abraham Maslow
	Les modifications du comportement (béhaviorisme radical)	Burrhus Frederic Skinner
1950	Le côté humain de l'entreprise (développement organisationnel)	Douglas McGregor
	La théorie bifactorielle de la motivation	Fredrick Herzberg
	La psychologie humaniste	Carl Rogers
	Les réponses au stress	Hans Selye



Tableau 1.8 L'évolution de la psychologie du travail et du comportement organisationnel⁴⁸ (suite)

Année	Théories, concepts et modèles	Auteurs clés
1960	La grille de gestion du leadership	Robert Blake et Jane Mouton
	La théorie contingente du leadership	Fred Fiedler
	La théorie de la personnalité	Julian Rotter
	La théorie des attentes	Victor Vroom
	La cognition et le stress	Richard Lazarus
	Le comportement de type A et le stress	Meyer Friedman et Ray Rosenman
	La théorie de la prise de décision à rationalité limitée	Herbert Simons
	Le pouvoir et le leadership	Jack French et Bertram Raven
1970	Le modèle des chemins-buts du leadership	Robert House
	La dynamique de la bureaucratie	Michel Crozier
	Les théories de l'action, la double boucle de l'apprentissage et l'apprentissage organisationnel	Chris Argyris
1980	La culture et les professions (carrières)	Edgar Schein
	Les stratégies compétitives	Michael Porter
	L'apprentissage par l'expérience	David Kolb
	Le leadership transformationnel	Bernard Bass
1990	L'illusion de la planification stratégique et les stratégies qui se retournent contre vous	Henry Mintzberg
	La cinquième discipline	Peter Senge
	La pensée latérale en gestion	Edward de Bono
	L'intelligence émotionnelle	Daniel Goleman
2000	Mener la révolution (innovation organisationnelle)	Gary Hamel
	Les sept habitudes des personnes très efficaces	Stephen Covey
	L'engagement et les pratiques en milieu de travail	Jeffrey Pfeffer
2010	Délaisser l'approche autoritaire et s'orienter vers le partenariat et le bien-être (<i>Care</i>)	Riane Eisler

Source : Traduit et adapté de S.L. DOLAN et T. LINGHAM, *Introduction to International Organizational Behavior*, BookEducator.com, 2011, [En ligne], www.equity-mds.com/IOB.pdf (Page consultée le 31 août 2016).

QUESTIONS DE RÉVISION

- 1 Décrivez les écoles de pensée en psychologie fondamentale en fonction de leurs objets d'étude respectifs.
- 2 « L'école de pensée humaniste est souvent considérée comme une synthèse des idéologies qui l'ont précédée. » Commentez cette affirmation.
- 3 Qu'est-ce qu'une organisation ? Appuyez votre réponse sur les diverses influences auxquelles sont soumises les organisations.
- 4 Quelles sont les principales différences entre les modèles mécaniste et organique ? En quoi le modèle organique favorise-t-il l'épanouissement des travailleurs ?
- 5 Quelles sont les caractéristiques fondamentales du modèle contingent ? Quelle est son utilité comparativement aux modèles mécaniste et organique ?
- 6 Définissez le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et offrez quelques exemples de cette responsabilité à l'égard de la société civile (communauté) et de l'environnement.



Exercez-vous grâce à des ateliers interactifs ! Consultez votre enseignant pour y accéder sur *i+ interactif*.

EXERCICE EXPÉRIENTIEL

À l'aide des concepts de comportement organisationnel et de psychologie du travail présentés dans ce chapitre, réalisez un diagnostic organisationnel de votre environnement de travail, actuel ou passé. Votre tâche est de déterminer les éléments favorables et les aspects à améliorer (organisation du travail, équipes, départements, etc.). En vous appuyant sur les théories ou les modèles en comportement organisationnel et de psychologie du travail, proposez quelques recommandations susceptibles d'améliorer la situation.

MINI-CAS

1 Un courriel chargé d'émotion ?

Luc Lema, un professionnel de la recherche scientifique dont l'intelligence supérieure est reconnue, rencontre le comité d'évaluation de son organisation qui a réalisé le bilan annuel de son rendement. Les commentaires rédigés sur son formulaire d'évaluation insistent sur ses faiblesses et ses lacunes. Son superviseur lui demande d'améliorer son rendement d'ici à la prochaine évaluation. Luc sort de la rencontre en état de choc, car il anticipait une excellente évaluation.

Très frustré, il décide de transmettre rapidement un courriel à tous les membres de son équipe. Dans ce long courriel, il remercie tous ceux qui l'ont soutenu et lui ont témoigné leur solidarité après son évaluation. Il insiste sur son travail dévoué et sur le plaisir qu'il a eu à transmettre son savoir à ses collègues au cours de 25 dernières années. Et il critique sévèrement le travail du comité d'évaluation.

« Ce qui m'attriste dans des systèmes évaluatifs comme le nôtre, c'est que le comité d'évaluation puisse parvenir à nier ce en quoi vous croyez, ce que vous êtes profondément, et parfois avec un langage violent. Mais, chers amis qui serez évalués, ne vous blâmez pas si on vous abreuve de paroles dénigrantes... Faites ce que vous avez à faire, ce que vous aimez faire et croyez-y. J'aurais aimé que mon évaluation soit formative, qu'elle insiste sur ce que j'ai fait de mieux et qu'on m'aide à évoluer dans cette direction. Non, les membres du comité d'évaluation se vantaient d'avoir travaillé comme des bolides, une journée de temps sans répit – encore et toujours la performance aveugle. Toujours cette course au "regardez-moi, je suis le meilleur, j'ai de l'orgueil à revendre", toujours ces réflexes de performance qui finissent même par frelater nos relations.

Prenez plutôt le temps de regarder vos jeunes enfants grandir et trouvez le temps de vivre dans l'harmonie.»

En vous appuyant sur les principes de la personnalité et de l'intelligence émotionnelle, dites pourquoi les attitudes ou les comportements de Luc Lemay vous semblent appropriés ou non. Le cas échéant, proposez un plan d'action pour l'aider à gérer ses émotions au travail.

2 Une conférence sur la mobilisation

Vous assistez à une conférence sur la mobilisation des ressources humaines. Plusieurs éléments de cette conférence vous paraissent importants et vous croyez avoir trouvé la recette pour accroître le succès de votre organisation.

Les conférenciers définissent la mobilisation comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) visant la santé psychologique de leur milieu de travail et à rendre l'organisation meilleure et plus performante⁴⁹ ». Ils expliquent que la mobilisation comporte trois dimensions.

1. Les comportements qui soutiennent les membres de l'organisation grâce à des efforts de coopération allant au-delà des attentes (facilitation interpersonnelle).
2. Les comportements qui reflètent une loyauté ainsi qu'une allégeance à l'organisation ou à l'équipe de travail.
3. Les efforts supplémentaires dépassant les exigences du travail, comme le désir de maximiser sa performance.

Expliquez à votre comité de direction comment les caractéristiques personnelles, les comportements de supervision, les attitudes des employés et les caractéristiques de votre organisation sont susceptibles de générer la mobilisation des employés dans votre organisation.

ÉTUDE DE CAS

La résidence Le Bel Âge

La résidence Le Bel Âge est un centre d'hébergement et de soins de longue durée qui accueille des personnes semi-autonomes ainsi que des personnes en perte d'autonomie sévère dont la condition requiert une surveillance constante et des soins spécialisés. La résidence est un milieu non syndiqué composé de 150 employés. L'équipe soignante est composée de la directrice des soins infirmiers, des infirmières, des infirmières auxiliaires et des préposés aux bénéficiaires.

L'équipe de direction

La directrice générale, Sylvie Sauvé, compte prendre sa retraite dans deux ans et, en attendant, elle ne veut plus se casser la tête au sujet des employés. « Je désire prendre les choses avec un peu plus de légèreté puisque je quitte bientôt pour la retraite. Les employés sont assez vieux pour régler leurs problèmes entre eux ! On n'est plus à la maternelle ! » Elle adopte ainsi une forme de laisser-faire. Elle délègue davantage de mandats à la directrice adjointe, Mélanie Sénéchal, qui aimerait la remplacer au moment de sa retraite. Le directeur financier, Joseph Lachance, s'occupe par dépit du volet « gestion des ressources humaines » (GRH), qui n'est appuyé par aucune politique. Les positions de Joseph Lachance en matière de gestion des personnes sont les suivantes.

- « Je fais de la gestion d'employés quand j'ai le temps. »
- « Gérer les employés, c'est un paquet de troubles. »
- « Je paye bien les employés pour s'occuper du monde. Je n'ai pas besoin de leur montrer de la reconnaissance. Cela va de toute façon provoquer de la jalousie ! »

Pendant son règne, l'ancienne directrice des soins infirmiers, Lucie St-Onge, a exercé une supervision déficiente auprès des préposés aux bénéficiaires, des infirmières et des infirmières auxiliaires. Elle était au courant depuis longtemps des nombreux manquements de plusieurs salariés et a toléré divers comportements inappropriés auprès des bénéficiaires. En voici quelques-uns.

- Un préposé a frotté le visage d'une bénéficiaire avec des vêtements souillés.
- Une infirmière a changé la couche d'un bénéficiaire de façon particulièrement brusque.
- Un préposé s'est mouché dans les draps d'un bénéficiaire avant de faire son lit.

Il a fallu que deux employés communiquent avec la directrice adjointe pour contrer l'inaction de la directrice des soins infirmiers. Finalement, Lucie St-Onge a pris sa retraite et quitté la résidence. Elle a été remplacée par Pascale Desroches, dont les exigences en matière de qualité des soins sont beaucoup plus élevées.

La problématique

Roxanne Trottier, une préposée aux bénéficiaires qui cumule 27 ans d'ancienneté, fait la loi. Les employés, facilement influençables, lui obéissent. Pour accélérer la cadence du travail et prendre des pauses plus longues, plusieurs d'entre eux ont adopté progressivement la méthode de travail de Roxanne, ce qui fait que pendant les pauses, il ne reste que quelques employés sur chaque étage, et nombreux sont ceux qui ne respectent pas les protocoles et les procédures de travail. Voici quelques attitudes et comportements inacceptables :

- le non-respect du rythme des usagers lors des interventions ;
- le refus de travailler en équipe et le non-respect du rythme de travail de plusieurs collègues ;
- le refus d'utiliser les équipements de levage ;
- une attitude brusque et irrespectueuse envers la clientèle ;
- l'emploi d'un ton sec et impertinent avec la clientèle.

Sous l'influence de Roxanne Trottier, plusieurs employés critiquent ouvertement l'embauche massive de préposées aux bénéficiaires d'origine africaine. Certains vont jusqu'à dire : « Qu'elles retournent donc dans leur pays. Elles n'ont pas leur place ici ! » L'ancienne directrice des soins, Lucie St-Onge, n'est intervenue qu'une seule fois auprès de Roxanne Trottier parce qu'elle avait peur des représailles de la part de son employée. Nouvellement en poste, Pascale Desroches décide de prendre le taureau par les cornes et d'intervenir

vigoureusement pour contrer les comportements agressifs de Roxanne Trottier. Elle décide d'appliquer un contrôle très serré auprès de l'ensemble des employés, faisant en sorte qu'un écart de conduite mènera directement à des mesures disciplinaires. Roxanne Trottier nie avoir eu des comportements agressifs envers les bénéficiaires et rédige une lettre au conseil d'administration.

« Je suis la porte-parole d'un groupe de préposés aux bénéficiaires et, par la présente, nous voulons soumettre à votre attention la situation qui prévaut au sein de la résidence. Depuis l'arrivée de la nouvelle directrice des soins infirmiers, Pascale Desroches, nous sommes victimes de harcèlement psychologique et d'abus de pouvoir. La nouvelle directrice des soins gère de façon autoritaire et arrogante sans respecter la culture du milieu ni les droits acquis et les privilèges des employés plus anciens. Par conséquent, nous demandons aux membres du CA de congédier la nouvelle directrice, sans quoi nous nous verrons dans l'obligation de porter plainte à la Commission des normes du travail. En espérant que notre revendication sera prise au sérieux... »

Le président du conseil d'administration, paniqué par la lettre de Roxanne Trottier, vous contacte. Il dit rencontrer des « problèmes de relations humaines » et souligne que la résidence Le Bel Âge présente les lacunes suivantes :

- des tensions entre les employés ;
- une bureaucratie lourde ;
- l'absence d'un programme d'accompagnement en fin de vie ;
- une offre d'activités et de loisirs trop peu diversifiée ;
- des départs volontaires d'excellents employés ;
- une incapacité à offrir certains soins infirmiers en tout temps.

Questions

1. À la lumière des principes de psychologie du travail et de comportement organisationnel analysés au chapitre 1, nommez les principaux problèmes de gestion des personnes auxquels doit faire face la résidence Le Bel Âge.
2. Expliquez comment vous pourriez régler chacun de ces problèmes et améliorer le climat de travail. N'oubliez pas que vos solutions doivent préserver l'efficacité organisationnelle et assurer le rendement optimal des employés dans le respect et le bien-être de chacun.

RÉFÉRENCES

1. F. COURCY, A. SAVOIE et L. BRUNET, *Violence au travail*, Montréal, Québec, Presses de l'Université de Montréal, 2004; P. SCHILPZAND, I.E. DE PATER et A. EREZ, «Workplace incivility: a review of the literature and agenda for future research», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 37, n° 1, 2016, p. S57-S88.
2. J. POITRAS et A. GOSELIN, «Bâtir une culture de collaboration», *Effectif*, vol. 18, n° 4, 2015.
3. D. BEAUPRÉ, J. CLOUTIER, C. GENDRON, A. JIMENEZ et D. MORIN, «Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale», *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XIV, n° 33, 2008, p. 77-140.
4. P. LAINEY, *Pouvoir, influence et habiletés politiques dans les organisations*, Montréal, Québec, Les Éditions JFD, 2012.
5. M.G. BÉDARD, M. EBRAHIMI et A.L. SAIVES, *Management à l'ère de la société du savoir*, Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2011.
6. F. SÉGUIN et J.F. CHANLAT, *L'analyse des organisations: Une anthologie sociologique, Tome 1: Les théories de l'organisation*, Montréal, Québec, Gaëtan Morin éditeur, 1992.
7. WIKIPEDIA, «Wilhelm Wundt», [En ligne], http://es.wikipedia.org/wiki/Wilhelm_Wundt (Page consultée le 29 août 2016).
8. LECERVEAUÀTOUSLESNIVEAUX!, «Qu'est-ce que la conscience?», [En ligne], http://lecerveau.mcgill.ca/flash/d/d_12/d_12_p/d_12_p_con/d_12_p_con.html (Page consultée le 29 août 2016); NEW WORLD ENCYCLOPEDIA, «Edward B. Titchener», [En ligne], www.newworldencyclopedia.org/entry/Edward_Titchener (Page consultée le 29 août 2016).
9. J.C. DUPONT, «Mémoire et héritage scientifique de William James», *Archives de Philosophie*, vol. 3, n° 69, 2006, p. 443-460.
10. AMERICAN PSYCHIATRIC ASSOCIATION, *DSM-5. Manuel diagnostique et statistiques des troubles mentaux*, Elsevier Masson, Issy-les-Moulineaux, France, 2015.
11. S. LARIVÉE et E. COULOMBE, «La psychanalyse ne résiste pas à l'analyse», *Revue de psychoéducation*, vol. 42, n° 1, 2013, p. 185-230.
12. M. RIKETTA, «The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies», *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, n° 2, 2008, p. 472-481.
13. D. MORIN, S. LARIVÉE, C. SÉNÉCHAL et K. PICARD, «Pour réussir dans la vie professionnelle, a-t-on besoin d'un bon quotient intellectuel (QI) ou d'un bon quotient émotionnel (QÉ)?», *Revue québécoise de psychologie*, vol. 33, n° 1, 2012, p. 47-84, [En ligne] <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/14079> (Page consultée le 30 août 2016).
14. M. MIKOLAJCZAK, O. LUMINET, C. LEROY et E. ROY, «Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire: Factor structure, reliability, construct, and incremental validity in a French-speaking population», *Journal of Personality Assessment*, vol. 88, n° 3, 2007, p. 338-353; K.V. PETRIDES, R. PITA et F. KOKKINAKI, «The location of trait emotional intelligence in personality factor space», *British Journal of Psychology*, vol. 98, n° 2, 2007, p. 273-289.
15. R.E. BOYATZIS, «Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence», *Journal of Management Development*, vol. 28, n° 9, 2009, p. 749-770.
16. D. GOLEMAN, R. BOYATZIS et A. MCKEE, *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2002.
17. J.S. VARGAS, «A Brief Biography of B.F. Skinner», 2005, [En ligne], www.bfskinner.org/BFSkinner/AboutSkinner.html (Page consultée le 5 février 2012).
18. B.F. SKINNER, *About Behaviorism*, New York, NY, Alfred A. Knopf, 1974.

19. A.H. MASLOW, « A theory of human motivation », *Psychological Review*, n° 50, 1943, p. 370-396 ; C.R. ROGERS et J.K. WOOD, « Client Centered Therapy », dans A. BURTON, *Operational Theories of Personality*, New York, NY, Brunner/Mazel, 1974.
20. G. OUMET, *Psychologie du pouvoir organisationnel : La maîtrise des habiletés politiques*, Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2008.
21. J. CAMPBELL QUICK, C.L. COOPER, P.C. GIBBS, L.M. LITTLE et D.L. NELSON, « Positive organizational behavior at work », dans G.P. HODGKINSON et J.K. FORD (dir.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 25, 2010, p. 253-291 ; D. MORIN et D. LAMAUTE, « La gestion des talents : Une nouvelle compétence à maîtriser pour les professionnels en ressources humaines », dans F. BEN HASSEL et B. RAVELEAU (dir.), *Professionaliser la fonction ressources humaines : Quels enjeux pour quelle utilité ?*, Québec, Québec, Presses de l'Université Laval, 2012, p. 117-154.
22. T. BURNS et G.M. STALKER, *The Management of Innovation*, Londres, Angleterre, Tavistock Publications, 1961.
23. F.W. TAYLOR, *The Principles of Scientific Management*, New York, NY, Harper & Row, 1947.
24. H. FAYOL, *Administration industrielle et générale*, Paris, France, Dunod, 1950.
25. *Ibid.*
26. M. WEBER, « Bureaucracy », dans H. GERTH et C.W. MILLS, *Max Weber : Essays in sociology*, New York, NY, Oxford University Press, 1946.
27. M. WEBER, *Économie et société*, Paris, France, Plon, 1924.
28. R.K. MERTON, P. SELZNICK et A. GOULDNER, *Reader in Bureaucracy*, New York, NY, Free Press, 1952.
29. A. BRASSARD, *Conception des organisations et de la gestion : Les conceptions mécaniste, centrée sur les besoins humains et situationnelle*, Montréal, Québec, Éditions nouvelles, 1996.
30. T. BURNS et G.M. STALKER, *op. cit.*
31. A. BRASSARD, *op. cit.*
32. E. MAYO, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1945.
33. F. ROETHLISBERGER et W. DICKSON, *Management and the Worker*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1947.
34. R. LIKERT, *New Patterns of Management*, New York, NY, McGraw-Hill, 1961 ; R. LIKERT, *New Human Organization : Its Management and Value*, New York, NY, McGraw-Hill, 1967.
35. J. WOODWARD, *Industrial Organization : Theory and Practice*, Londres, Angleterre, Oxford University Press, 1965.
36. F. SÉGUIN et J.F. CHANLAT, *op. cit.*
37. C. PERROW, « A Framework for the Comparative Analysis of Organizations », *American Sociological Review*, vol. 32, n° 2, 1967, p. 192-206.
38. F.W. EMERY et E.L. TRIST, « The Casual Texture of Organizational Environment », *Human Relations*, n° 18, 1963, p. 20-26.
39. P.R. LAWRENCE et E.J. LORSCH, « Differentiation and Integration in Complex Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 1967, p. 1-47 ; P.R. LAWRENCE et E.J. LORSCH, *Organization and Environment*, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1969.
40. J.-Y. LE LOUARN, *Gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, France, Éditions Liaisons, 2008 ; S. POZZEBON, U. COIQUAUD, A. GOSSELIN et D. CHÉNEVERT, « La gestion des ressources humaines : D'hier à demain », *Gestion*, vol. 32, n° 3, 2007, p. 99-109.
41. T.R. CROOK, S.Y. TODD, J.G. COMBS, D.J. WOEHR et D.J. KETCHEN JR, « Does human capital matter ? A meta-analysis of the relationship between capital and firm performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, n° 3, 2011, p. 443-456.

42. J. COMBS, Y. LIU, A. HALL et D. KETCHEN, « How much do high-performance work practices matter ? A meta-analysis of their effects on organizational performance », *Personnel Psychology*, vol. 59, n° 3, 2006, p. 501-528.
43. D. BEAUPRÉ, J. CLOUTIER, C. GENDRON, A. JIMENEZ et D. MORIN, *op.cit.*
44. P. PAILLÉ, O. BOIRAL et Y. CHEN, « Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment : A social exchange perspective », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, n° 18, 2013, p. 3552-3575.
45. F.P. MORGESON, H. AGUINIS, D.A. WALDMAN et D.S. SIEGEL, « Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains : A look to the future », *Personnel Psychology*, vol. 66, n° 4, 2013, p. 805-824 ; C. VOEGLIN et M. GREENWOOD, « Corporate social responsibility and human resource management : A systematic review and conceptual analysis », *Human Resource Management Review*, vol. 26, n° 3, 2016, p. 181-197.
46. C. OSTROFF, A.J. KINICKI et M.M. TAMKINS, « Organizational culture and climate », dans W.C. BORMAN, D.R. ILGEN, R.J. KLIMOSKI et I. WEINER (dir.), *Handbook of psychology*, vol. 12, 2003, p. 565-593 ; S.G. ROGELBERG, *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*, vol. 2, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2007, p. 558-562 ; E.H. SCHEIN, *Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA, Jossey Bass, 2004.
47. B. SCHNEIDER, « The people make the place », *Personnel Psychology*, vol. 40, n° 3, 1987, p. 437-453.
48. S.L. DOLAN et T. LINGHAM, « Chapter 1 : What is Organizational Behavior ? », dans *Introduction to International Organizational Behavior*, BookEducator.com, 2011.
49. M. TREMBLAY et G. SIMARD, « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité », *Gestion*, vol. 30, n° 2, 2005, p. 60-68.

Chapitre

2



LES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL

2.1 Le comportement humain

2.1.1 Des exemples de comportements au travail

2.2 Le processus de perception

2.2.1 Les caractéristiques de la perception

2.2.2 La structure de la perception

2.2.3 Les erreurs et distorsions de la perception

2.3 La personnalité

2.3.1 Les principaux déterminants de la personnalité

2.3.2 Deux théories de la personnalité

2.3.3 La personnalité et le comportement au travail

2.3.4 La personnalité et la carrière

2.3.5 La personnalité et le comportement politique

2.4 Les valeurs et les attitudes dans l'environnement de travail

2.4.1 L'origine des valeurs

2.4.2 Les classifications des valeurs

2.4.3 La convergence des valeurs individuelles et organisationnelles

2.5 Les attributions

2.5.1 La formation et les erreurs d'attribution

Conclusion • Questions de révision • Autoévaluation • Exercice expérientiel
• Mini-cas • Étude de cas • Références

Disponible sur 

- Activités interactives
- Cas supplémentaires
- Vidéos



Objectifs d'apprentissage

Dans ce chapitre, le lecteur se familiarisera avec :

- l'influence des caractéristiques individuelles et sociales sur le développement d'un schème comportemental ;
- les principaux comportements en milieu de travail que l'on cherche à renforcer ou à éliminer ;
- le lien entre la personnalité et les comportements d'un individu ;
- la dynamique d'acquisition des valeurs et des attitudes et leur importance par rapport à la propension à agir ;
- les processus de distorsions dans l'interprétation de la réalité ;
- les erreurs de perception les plus courantes ;
- les paramètres d'attribution des causes et des conséquences d'un comportement ;
- la contribution des diverses caractéristiques psychologiques à la dynamique des choix comportementaux.



Au chapitre précédent, nous avons présenté les principales théories qui ont été élaborées dans le domaine de la psychologie du travail et du comportement organisationnel. Même si elles ont toutes comme objectif de déterminer les principes sous-jacents aux agissements des travailleurs, ces théories empruntent divers paradigmes qui éclairent autant de facettes du réel. Ainsi, il serait illusoire de croire en l'existence d'une seule réalité, cette dernière étant relative au point de vue des observateurs. De la même façon, l'évaluation que l'on fait de certains comportements est indissociable de la perception que l'on a de soi, des autres et des situations. Dès lors, la personnalité, les valeurs, les attitudes et les attributions doivent être prises en considération, puisqu'en intervenant dans les processus perceptuel et motivationnel, elles influencent notre appréciation de la réalité. Par exemple, dès qu'un employé dit que son gestionnaire est autoritaire, on imagine qu'un ensemble de comportements stéréotypés caractérise cette personne. Toutefois, il est fort probable que le gestionnaire se perçoive différemment. La perception qu'une personne a d'elle-même et de son environnement de travail peut donc être très différente, voire contraire à celle de son entourage.

Le comportement humain est un sujet d'étude complexe, et tenter de cerner toutes ses composantes en un seul modèle est pratiquement impossible. L'approche que nous avons donc retenue permet d'illustrer les principaux déterminants du comportement et, plus particulièrement, ceux du comportement en milieu de travail.

En nous inspirant des fondements de la psychologie différentielle et sociale, nous aborderons la notion de comportement pour ensuite définir ses principaux déterminants, soit la perception, la personnalité, les valeurs, les attitudes et les attributions. Par ailleurs, puisqu'il est impossible de traiter les déterminants comme des entités complètement indépendantes, les liens qui les unissent seront mis en évidence.

2.1 Le comportement humain

En raison de l'extrême complexité du comportement humain, il est difficile d'élaborer un cadre de référence rassemblant tous les éléments contribuant à sa description et à sa compréhension. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'on cherche à cerner les paramètres de l'organisation comportementale, c'est-à-dire lorsqu'on porte attention à la conduite des individus ou aux ensembles de comportements complémentaires adoptés afin d'atteindre un objectif précis. En effet, on ne peut comprendre entièrement une personne parce qu'il est impossible de partager toutes ses pensées, ses sentiments et ses motivations.

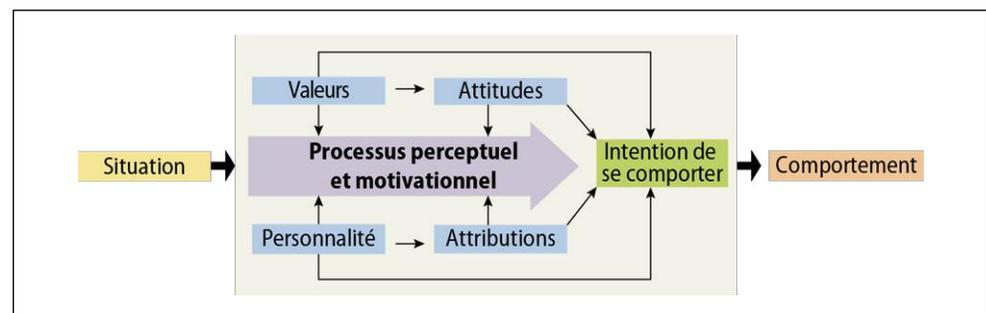
Néanmoins, on cherche depuis longtemps les facteurs distinctifs permettant de prédire le comportement. Kurt Lewin affirmait que le comportement humain dépend des nombreux facteurs qui caractérisent la personne, auxquels se joignent divers aspects environnementaux¹. On peut représenter cette affirmation à l'aide de l'équation suivante: $C = f(P, E)$, c'est-à-dire que le comportement (C) est fonction de l'interaction entre les caractéristiques de la personne (P) et les facteurs environnementaux (E). La variable P (personne) englobe les facteurs qui permettent à l'individu d'effectuer une évaluation cognitive de son environnement, les valeurs et les attitudes, entre autres. L'ensemble de ces facteurs aide à établir une certaine cohérence psychologique, ainsi qu'à comprendre, à expliquer et, ultimement, à prévoir le comportement des individus dans diverses situations.

D'autres auteurs optent pour une explication moins linéaire du comportement. Ainsi, pour Albert Bandura², le comportement ne serait pas le simple produit de la personne et de l'environnement, mais la résultante d'une dynamique historique entre ces deux éléments. Dans cette optique, nos comportements influencent notre environnement, qui influence nos attitudes, qui influencent les comportements futurs que nous adopterons. Ce modèle illustre une logique circulaire où l'incidence du comportement, de la personne et de l'environnement respecte une longue chaîne de causalité.

Bien qu'aucun modèle ne puisse prétendre élucider complètement l'origine des comportements et des conduites, certains éléments, isolés puis regroupés de façon systémique, peuvent éclairer l'ensemble du processus. Il est nécessaire, pour ce faire, d'esquisser un portrait global de la personne en utilisant un modèle intégré qui tienne compte, plus particulièrement, de la réactivité des individus face aux situations qui leurs sont présentées.

La figure 2.1 présente un modèle comportemental. Dans ce modèle, les situations sont caractérisées par des objets, des événements, des personnes côtoyées, des occasions de réussir, d'acquérir du pouvoir, etc. Toute situation, peu importe sa nature, passe d'abord par un processus de perception où elle fait l'objet d'une évaluation. En fait, c'est l'analyse perceptive des stimulations présentées à l'individu qui lui permet de faire des choix comportementaux. L'individu décortique une situation eu égard à

Figure 2.1 Les principaux éléments d'un modèle comportemental



ses valeurs, à sa personnalité, aux attitudes qui lui sont propres, ainsi qu'aux attributions qu'il formule. Ce n'est qu'après avoir évalué une situation qu'un individu peut exprimer une intention de se comporter et choisir, le cas échéant, le type de comportement ou de conduite qu'il juge requis. Bien que l'évaluation cognitive puisse sembler fastidieuse, il faut savoir qu'elle s'effectue la plupart du temps de façon mécanique et automatique. Si le choix comportemental est important, ou s'il peut avoir des répercussions à long terme, le processus d'évaluation est alors plus raisonné, car l'individu prend le temps de soupeser les diverses possibilités avant de se positionner.

2.1.1 Des exemples de comportements au travail

Un des objectifs des organisations, et particulièrement de leurs gestionnaires, est de mettre en place les conditions favorisant l'émergence de comportements jugés productifs et de limiter, chez les employés, l'adoption de conduites contre-productives ou improductives. Pour ce faire, les politiques de l'organisation détermineront et véhiculeront les comportements recherchés (par exemple par l'évaluation du rendement, par la politique de promotion), ainsi que ceux qui sont néfastes pour l'efficacité de l'entreprise (par exemple par la politique d'absentéisme, par la politique de harcèlement psychologique). Au-delà de l'expression des attentes par l'entremise des politiques formelles de l'organisation, les gestionnaires ont la responsabilité de construire et de maintenir un contexte de travail propice à l'émergence des comportements désirés. Que ce soit en matière de service à la clientèle, d'assiduité au travail, d'innovation ou encore de relations interpersonnelles, il convient de reconnaître que les politiques fixent les standards et que les gestionnaires se doivent d'en faciliter l'atteinte.

Bien que n'importe quelle organisation est en mesure d'identifier des comportements généralement favorables ou défavorables, il demeure que le caractère positif d'un comportement peut être spécifique à une entreprise ou à une période donnée. Par exemple, les comportements d'innovation sont beaucoup plus valorisés dans le milieu de l'informatique qu'ils ne le sont en restauration. Pareillement, la rétention des travailleurs est maintenant un enjeu majeur pour la plupart des organisations, en raison des pénuries actuelles et prévues de main-d'œuvre, ce qui était moins observable il y a vingt ans. Ainsi, d'une organisation à l'autre, les comportements attendus se ressemblent et diffèrent à la fois. C'est principalement le processus de socialisation au travail qui servira d'assise pour formuler les attentes comportementales d'un environnement de travail donné à l'égard des employés.

Voici quelques comportements que les organisations cherchent actuellement à valoriser ou à enrayer.

La performance au travail

La performance individuelle au travail se définit comme un ensemble de comportements ou de gestes qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et pouvant être mesurés en termes de niveau de compétence et de contribution aux objectifs³. Ainsi, la performance dans la tâche peut être directement associée à un ensemble agrégé de comportements spécifiques qui permet au travailleur d'effectuer le travail selon les standards fixés. Naturellement, la nature des comportements performants sera alors tributaire des caractéristiques intrinsèques de l'emploi. Chaque poste, ou catégorie de poste, a une configuration particulière de comportements assurant la performance. Actuellement, au-delà de cette performance implicite, on s'intéresse de plus en plus à la performance contextuelle, qui correspond à «l'ensemble des comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail⁴». Cette performance contextuelle est intimement associée à des concepts tels la citoyenneté organisationnelle, les comportements prosociaux ou encore, *a contrario*, les comportements contre-productifs. La performance contextuelle relève donc de comportements discrétionnaires en ce sens qu'ils sont volontaires, n'ayant pas nécessairement de liens directs avec les tâches



Le fait de féliciter régulièrement ses collègues est un élément rattaché à une bonne performance contextuelle.

qu'une personne doit accomplir. Il s'agit d'une dimension de la performance qui se situe à l'extérieur des tâches prescrites, mais qui contribue effectivement à améliorer ou à maintenir la qualité de l'environnement de travail. Ainsi, le travailleur qui, par exemple, félicite régulièrement ses collègues, collabore volontairement aux changements, fait la promotion de l'image corporative ou adhère sans compromis aux objectifs de l'organisation, fait preuve d'une bonne performance contextuelle. Naturellement, bien qu'il ne soit pas formellement prescrit, les organisations valorisent ce rôle qu'elles soutiennent habituellement par les valeurs sous-jacentes à la culture de l'organisation⁵.

L'absentéisme et le présentéisme

L'absentéisme au travail est un enjeu majeur. Au cours des dernières années, au Québec, le nombre de jours d'absence par année a augmenté, et cela serait particulièrement attribuable à la hausse de l'absentéisme d'origine psychologique. Ainsi, plus de 50 % de la totalité des jours d'absence au travail sont directement associables à des problèmes de santé psychologique. D'ailleurs, le Québec est l'une des provinces canadiennes où l'on s'absente le plus, avec une moyenne de 10,8 journées perdues annuellement pour chaque personne employée à temps plein, en raison de maladie, d'incapacité ou d'obligations familiales⁶. Cependant, derrière l'absentéisme se cache un autre phénomène moins connu : le présentéisme. Ainsi, même si les travailleurs s'absentent de plus en plus, il semble qu'ils se présentent au travail malades plus souvent qu'ils ne s'absentent.

L'absentéisme est une vieille préoccupation organisationnelle et l'un des plus anciens sujets de recherche en psychologie du travail et des organisations⁷. Ainsi, plusieurs recherches ont tenté de cerner les principaux déterminants de ce comportement au travail. Parmi les nombreuses variables explorées, cinq retiennent l'attention : le sexe, l'âge, la personnalité, les attitudes au travail et le contexte social⁸. Cependant, bien que divers modèles ont montré par le passé leur efficacité à prédire le comportement d'absentéisme, d'aucuns reconnaissent que la capacité prédictive de ces modèles demeure modérée. L'absentéisme est ainsi toujours une problématique de ressources humaines qui interpelle les gestionnaires.

présentéisme

Fait, pour un travailleur, d'être présent physiquement sur les lieux de travail, malgré un état de santé qui nécessiterait une absence.

Pour sa part, le présentéisme est un phénomène plus récemment documenté. En fait, seulement une vingtaine d'années nous séparent des premiers efforts scientifiques pour cerner ce comportement des travailleurs. De façon générale, le **présentéisme** caractérise le comportement du travailleur qui, malgré des problèmes de santé physique ou psychologique nécessitant de s'absenter du travail, persiste à s'y présenter⁹. Autrement dit, le présentéisme est une omission de s'absenter, alors que le travailleur aurait de bonnes raisons de le faire. Bien qu'on estimait initialement que ce comportement était marginal et adopté par une minorité de travailleurs, les études font état d'un phénomène d'une tout autre ampleur. Dans les faits, on observe qu'un grand nombre de travailleurs se présentent malades au travail, que ce comportement est présent chez plusieurs groupes occupationnels et qu'il est responsable de pertes substantielles de productivité. De façon générale, les statistiques révélées par les études sur le sujet indiquent que les travailleurs font du présentéisme environ 7 à 10 jours par année et que, lors de ces journées, ils affichent une baisse de rendement d'environ 30 %. On ne peut encore comprendre ce phénomène en profondeur car peu d'études ont été menées sur le sujet, mais on sait que les attitudes, les valeurs et le stress au travail sont parmi les principaux facteurs à l'origine du présentéisme.

À la une

Le 5 mars 2015

Qu'est-ce qui amène vos employés à faire du présentéisme ?

Olivier Schmouker

Les Affaires

Le présentéisme. Vous savez, cette fâcheuse manie qu'ont certains à aller au travail contre vents et marées, alors même qu'ils ont le nez qui coule, les joues en feu et le crâne sur le point d'implorer. Oui, ceux-là qui se contrefichent de contaminer leurs collègues, l'important étant, à leurs yeux, de montrer au boss que ce n'est pas « un petit microbe » qui va les empêcher de travailler, ou plutôt devrais-je dire, les empêcher de faire voir à tous qu'ils sont « indispensables » à l'équipe. Pas vrai ?

Le présentéisme, donc, est un véritable fléau moderne. Nettement plus dévastateur que l'absentéisme, puisque l'absent, lui au moins, a la sagesse de se reposer chez lui pour vite guérir, ce que ne fait nullement le présent qui n'est qu'à 50% de ses capacités. Et puisque nombre de managers, soyons honnêtes, rechignent à considérer sa toxicité à sa juste valeur, étant eux-mêmes fort souvent sujets à venir au travail en dépit de la petite voix qui leur martèle : « Tu ferais mieux de rester au lit aujourd'hui, gros nigaud ! » (Je vois que des visages de bosses vous viennent en tête, comme à moi, n'est-ce pas ?)

La question saute aux yeux : comment lutter efficacement contre un tel fléau, si personne ne le reconnaît comme tel ? La bonne nouvelle du jour, c'est que j'ai mis la main sur une étude on ne peut plus pertinente à ce sujet, intitulée *Some characteristics of employees as risk factors for presenteeism*. Celle-ci est le fruit du travail de : Petra Mlakar, directrice, finances, de l'Institut de protection du patrimoine culturel de la Slovénie à Ljubljana ; et Janez Stare, professeur de médecine à l'Université de Ljubljana (Slovénie). Et elle montre qu'il y a bel et bien moyen d'atténuer le risque qu'un employé fasse du présentéisme.

Les deux chercheurs ont envoyé un questionnaire détaillé à près de 300 responsables des ressources humaines d'entreprises établies en Slovénie, lequel visait essentiellement à recueillir des données précises sur le profil professionnel de ceux qui viennent au travail alors qu'ils ne devraient pas. L'idée était simple : voir si ces personnes-là ont des traits communs, ou pas.

Résultats ? Les voici :

Le présentéisme est anticipable. Les employés qui font du présentéisme ont effectivement des traits communs. Par conséquent, il est possible de prédire la réaction de tel ou tel employé, une fois les premiers symptômes de fièvre venus : un manager bien informé sur les membres de son équipe saura lequel viendra au travail pour se planquer

toute la journée derrière l'écran de son ordinateur et lequel appellera le lendemain matin pour prévenir qu'il sera *off* durant vingt-quatre heures.

Le signe de l'insécurité financière. Plus un employé connaît une situation financière instable, plus il est sujet au présentéisme. Par exemple, s'il n'a qu'un contrat à durée déterminée, ou s'il occupe un poste nécessitant peu de qualifications, les chances sont fortes qu'il vienne malgré tout au travail lorsqu'il ne se sent pas bien. Pourquoi ? Tout bonnement parce qu'il n'a qu'une crainte, perdre sa place, et donc son salaire.

Le signe de la fausse résistance physique. Si jamais un employé s'est absenté moins de 5 journées pour raison de santé durant les 12 derniers mois, il y a toutes les chances qu'il soit sujet au présentéisme. Pourquoi ? Parce qu'il est humainement impossible d'être à 100% de ses capacités durant une année d'affilée : même les plus grands champions sportifs doivent se résigner à déclarer forfait, à l'occasion, durant une année de compétitions.

Le signe de la détérioration de la santé. Plus un employé voit sa santé se détériorer, plus il y a de risques qu'il fasse du présentéisme. S'il ressent une baisse d'énergie, s'il se met à tousser à répétitions, ou encore s'il se découvre des problèmes digestifs, il aura le réflexe de se dire que ce n'est pas bien grave, et qu'en prenant des pastilles ou divers médicaments, il règlera tout ça très vite. Du coup, il restera au travail, alors qu'il ferait mieux de rester tranquille chez lui toute une journée.

Le signe de la dégradation du mental. Plus un employé est fragilisé sur le plan psychologique, plus il y a de risques qu'il fasse du présentéisme. Il suffit qu'il se sente plus nerveux que d'habitude, ou même qu'il n'arrive plus à sourire aux *jokes* plates de ses collègues, pour que la moindre contrariété liée au travail l'incite à broyer du noir. En conséquence, il aura le réflexe de s'acharner à dégager du positif dans l'accomplissement de ses tâches, en vain, on s'en doute bien, puisque son mental est empreint de négatif. Et il restera fidèle au poste, même si la sagesse voudrait qu'il prenne un peu de recul.

Voilà. Tels sont les signes avant-coureurs du présentéisme. À noter un détail intéressant : les deux chercheurs slovènes ont regardé si les employés ambitieux étaient plus sujets que les autres au présentéisme. Par « ambitieux », ils entendaient des personnes tenant



par-dessus tout à briller au travail, notamment à mener à bien des tâches difficiles mais gratifiantes. Ils s'attendaient à ce qu'il y ait une corrélation, néanmoins leurs espoirs ont été déçus : ce n'est pas parce que quelqu'un est ambitieux qu'il va se forcer à aller au travail ; au contraire, sachant pertinemment que le seul moyen de briller au bureau, c'est d'être en pleine forme, ils ont, eux, le réflexe de se remettre sur pied au plus vite pour pouvoir donner leur 110 % dès que possible.

Que retenir de tout ça ? Ceci, à mon avis :

Qui entend lutter avec efficacité contre le présentéisme se doit de se montrer vigilant quant aux signes

avant-coureurs provenant des membres de son équipe. Si l'un d'eux voit sa santé ou son mental chanceler de manière flagrante, mieux vaut lui suggérer, en douce, de prendre un petit temps de repos salutaire. *Idem*, si un autre fait visiblement semblant d'être toujours en pleine forme, c'est qu'il ne s'absente pas lorsqu'il le devrait, et mieux vaut donc l'inviter à prendre des fins de semaine de trois jours, de temps à autres (en considérant la troisième journée comme un congé de maladie). Etc.

Source : O. SCHMOUKER, « Qu'est-ce qui amène vos employés à faire du présentéisme ? », *Les Affaires*, 5 mars 2015, [En ligne], www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/qu-est-ce-qui-amene-vos-employes-a-faire-du-presenteisme/576793 (Page consultée le 8 mars 2016).



L'Ordre des CRHA a produit la vidéo
« L'entretien disciplinaire avec un
employé : un exercice positif »
avec Muriel Drolet, CRHA.

La cyberdéviance

Bien que l'occasion ne crée pas nécessairement le larron, il est évident que l'intégration massive des technologies de l'information dans les organisations prête le flanc à de nouvelles déviances au travail. La cyberdéviance, comme les autres formes de déviance, peut qualifier les comportements qui outrepassent les normes établies, en l'occurrence les politiques de l'organisation. Ainsi, puisqu'on s'attend habituellement à ce que l'équipement informatique d'une organisation serve à des fins professionnelles, toute forme de détournement de cette utilité première constitue un acte de délinquance professionnelle. Il importe cependant de distinguer la cyberdéviance légère, aussi nommée cyberflânerie, de celle qui est plus sérieuse, voire parfois illégale¹⁰. Ainsi, lorsqu'un travailleur consulte ou envoie des courriels personnels ou encore lorsqu'il se laisse tenter, pendant son temps de travail, par des sites ludiques (jeux, voyages, Facebook, etc.) ou utilitaires (transaction bancaire, horaire de cinéma, météo, etc.), il contrevient aux normes mises en place par l'organisation. Cependant, en cette matière, l'anormalité se veut la norme puisqu'environ 90 % des travailleurs avouent être des cyberflâneurs. En contrepartie, la facette plus sérieuse de la cyberdéviance risque d'entraîner des conséquences plus dramatiques, tant pour l'individu que pour l'organisation. Ainsi, certaines personnes se permettent de télécharger illégalement de la musique ou des films, de parier dans des casinos virtuels, de visiter des sites pornographiques ou encore de faire de la cyberintimidation sur leur temps de travail. Cette forme plus marquée de cyberdéviance est heureusement moins fréquente, mais rejoint néanmoins près d'un travailleur sur dix. Même si les organisations ont tendance à condamner ce comportement, de quelque nature qu'il soit, certaines recherches révèlent que la cyberflânerie possède plus d'avantages que d'inconvénients pour l'organisation. Ainsi, les cyberflâneurs se disent plus satisfaits au travail, plus engagés envers leur organisation, et ils avouent que l'utilisation de leur ordinateur à des fins personnelles facilite leur équilibre travail-famille. Ainsi, cette forme légère de cyberdéviance semble entretenir plus d'avantages que d'inconvénients pour l'entreprise et aurait, plus précisément, une incidence positive sur l'attitude des travailleurs à l'égard de leur travail¹¹. Ce constat invite donc à un repositionnement des politiques organisationnelles à l'égard du phénomène. Il semble opportun de faire preuve de tolérance à l'égard de la cyberflânerie et de réserver les actions répressives et coercitives à la cyberdéviance, qui entraîne des conséquences économiques et légales plus sérieuses pour l'organisation.

Le départ volontaire

La conjoncture sociodémographique actuelle fait de la rétention du personnel un enjeu crucial pour la pérennité des organisations. Attirer et retenir les travailleurs

les plus compétents sera un défi majeur des gestionnaires en ressources humaines au cours des prochaines années. Ainsi, le vieillissement de la population active et les perspectives de carrière des jeunes qui valorisent la mobilité professionnelle génèrent un déficit croissant de main-d'œuvre et incitent les organisations à trouver des moyens de limiter au maximum le départ volontaire de leurs travailleurs. Cela dit, plusieurs organisations sont déjà aux prises avec des taux de roulement importants et avec des coûts de renouvellement de la main-d'œuvre en forte croissance. Lorsqu'on sait que l'embauche et la formation d'un nouvel employé coûtent entre 30 et 400 % de son salaire annuel¹², on comprend aisément le souhait des entreprises de retenir leur personnel. Conséquemment, les organisations se doivent dès maintenant de revoir leurs façons de faire et de développer des stratégies proactives de fidélisation des employés. Ancrées dans une perspective d'adéquation entre les valeurs des travailleurs et leur milieu de travail, ces stratégies se doivent de revoir prioritairement la nature des tâches, les possibilités d'avancement, le développement des travailleurs, la reconnaissance au travail, l'engagement envers l'organisation et le style de gestion. Ces éléments demeurent centraux dans la structuration des attitudes (satisfaction, engagement, implication) qui sont les principaux déterminants de l'intention de ne pas quitter l'organisation¹³. Les entreprises se doivent de connaître les facteurs qui encouragent les travailleurs à conserver leur emploi (par exemple, par les sondages internes) et ceux qui les incitent à quitter l'organisation (par exemple, par les entrevues de départ). Cela permet, entre autres, de mieux comprendre les déterminants de l'attraction et de la rétention propres à l'organisation, ces caractéristiques pouvant varier selon la nature de l'emploi, le type d'organisation ou encore le secteur d'activité. Notons cependant que les entreprises qui favorisent l'autonomie au travail, l'utilisation et le développement des compétences, la participation à la gestion et un sain climat de travail ont probablement un avantage concurrentiel en cette matière¹⁴.

De la théorie à la pratique

Génération C (Communication, collaboration, connexion et créativité)... quels impacts pour les organisations ?

Caractéristiques des générations

Après la génération des baby-boomers (1945-1965), la génération X (1965-1980) et la génération Y (1980-1995), c'est maintenant le tour de la génération C de faire son arrivée sur le marché du travail. Cette génération issue des technologies de l'information représente les jeunes âgés entre 12 et 24 ans. Si les baby-boomers sont notamment reconnus pour leur fidélité à leur employeur, que la génération X est caractérisée par leur ouverture à la diversité et au changement et que la génération Y représente des employés en recherche d'équilibre et de plaisir au travail, la génération C est constituée, entre autres, de jeunes qui désirent utiliser les technologies de l'information et de la communication dans leur travail, qui sont fortement présents sur les réseaux sociaux, et qui sont créatifs et ambitieux.

Puisque ces travailleurs en devenir représenteront 45 % des travailleurs canadiens au cours de la prochaine décennie, il est important de se demander

quels seront les impacts sur la gestion pour les organisations ?

Pour favoriser le recrutement de cette nouvelle génération, les gestionnaires auront à modifier leurs pratiques de gestion de ressources humaines en place. Voici quelques chiffres et conseils pour permettre aux organisations de se préparer à l'arrivée de la génération C sur le marché du travail.

Selon le CEFRIO, la génération C sera accessible principalement via internet et les réseaux sociaux* :

- 1 Leur source principale d'information est internet, sur laquelle ils passent environ 16 heures par semaine.
- 2 Avant d'acheter ou d'accepter un poste : ils s'informent en ligne.
- 3 Près de 50 % lisent des blogues et fréquentent régulièrement des sites de réseautage.

* www.slideshare.net/transportsdufutur/generationcfinal





Attraction et rétention

Pour attirer ces jeunes issus de la génération C, le discours doit être teinté des caractéristiques de ces jeunes et refléter leurs attentes. Par exemple, on sait qu'ils sont ambitieux et veulent travailler avec les TIC et qu'ils sont très actifs sur les réseaux sociaux. Afficher les offres d'emplois sur Facebook, Twitter et LinkedIn est donc incontournable. La description du poste doit interpeller les jeunes: miser sur les possibilités d'avancement, les horaires flexibles, le télétravail. Toutes les mesures de conciliation travail-famille qu'une entreprise met en place pourront être attractives pour ces candidats potentiels. Le respect de vos promesses faites lors de l'embauche ainsi que la cohérence entre votre marketing RH et la réelle expérience-employé vécue au sein de votre organisation, seront des aspects essentiels pour assurer leur rétention. De plus, une rémunération en fonction des résultats, plutôt qu'en fonction du temps travaillé pourrait s'avérer un levier pour la rétention. Ils ont besoin de flexibilité pour performer, le télétravail pourra donc représenter une option très intéressante pour eux.

Communication

Ces employés, comparativement aux générations précédentes, ont davantage besoin d'encadrement. Une rétroaction régulière sur leur performance est fortement conseillée. Ils apprécient également connaître ce qui se passe dans l'entreprise et pouvoir contribuer aux prises de décision. Puisque ces jeunes sont passionnés par les réseaux sociaux, il serait pertinent d'adapter vos moyens de

communication utilisés, permettre l'accès aux différents réseaux sociaux au travail, voire alimenter des discussions sur Facebook ou Twitter concernant l'environnement ou des sujets d'actualité. Intégrer un Wiki ou une plateforme collaborative sous forme de forum est une avenue susceptible de les interpeller.

Gestion

La gestion des ressources humaines doit également s'adapter à cette nouvelle génération. L'autorité hiérarchique est à reconsidérer, puisque le respect du gestionnaire se gagnera en démontrant sa compétence, sa sympathie, sa courtoisie et son humilité. Pour assurer la performance de cette génération, il faut s'assurer de leur faire relever de nouveaux défis et d'assurer leur développement en continu par des programmes de formation ou de mentorat, par exemple. Pour les fidéliser, il sera requis de leur permettre de se démarquer, de faire une réelle différence et d'avoir une vie sociale dans leur milieu de travail.

Êtes-vous prêts ?

L'arrivée de cette génération sur le marché du travail est une réalité. Les entreprises ont deux choix, celui de ne pas agir et de se demander pourquoi ils ne réussissent pas à recruter et garder du personnel issu de la génération C, ou se préparer à les accueillir dans leurs organisations en mettant sur pied des pratiques de ressources humaines innovantes et adaptées à la réalité de cette nouvelle génération que forment les travailleurs de demain.

Source : R. LACHANCE, président, consultant en gestion et en stratégie RH chez Proxima Centauri, « Génération C (Communication, collaboration, connexion et créativité)... quels impacts pour les organisations ? », *Le métropole*, Jeune chambre de commerce de Québec, 2012, [En ligne], www.jccq.qc.ca/Articles/Chroniques-daffaires/Generation-C-Communication-collaboration-connexion-et-creativite%E2%80%A6-quels-impacts-pour-les-organisations.aspx (Page consultée le 26 avril 2016).

Tout au long de ce chapitre, nous verrons en détail chacune des composantes du modèle comportemental afin d'en bien comprendre la nature et l'influence sur les choix comportementaux. Nous pourrions ensuite mieux saisir la complexité du processus d'émergence des comportements et les diverses interactions possibles entre les variables du modèle.

2.2 Le processus de perception

perception

Processus de sélection, d'organisation et d'interprétation des stimuli issus de l'environnement permettant à l'individu d'y réagir.

On définit la **perception** comme le processus de sélection, d'organisation et d'interprétation des stimuli issus de l'environnement permettant à l'individu d'y réagir. Forcé de faire face à des réalités sans cesse changeantes, l'être humain identifie, discrimine, reconnaît et juge l'information que ses sens lui acheminent. Le

processus de perception ne se limite donc pas à l'appréhension de certaines informations; l'information reçue est organisée afin que l'expérience sensorielle soit vécue de la manière la plus cohérente possible selon un principe général d'économie cognitive. En somme, la perception est le processus qui relie l'individu à son environnement.

Par ailleurs, l'individu qui perçoit les stimuli de son environnement vit, quel que soit l'événement auquel il participe, une expérience unique et personnelle (voir la figure 2.2). Ses sens l'informent de ce qui se passe autour de lui; il voit des choses et des gens, il entend des sons et des mots et il perçoit d'autres stimuli grâce au toucher, au goût et à l'odorat. La perception est donc un processus subjectif plutôt qu'objectif, puisque chacun assimile à sa façon et selon ses propres modèles mentaux l'univers dans lequel il évolue.

Le comportement humain dépend de la façon dont chaque individu perçoit la réalité, de la manière dont il organise l'information perceptive pour se créer une image du monde, et, finalement, de son expérience des événements.

On peut donc saisir toute l'ampleur des différences individuelles et des conséquences qui en découlent dans le contexte d'une organisation.

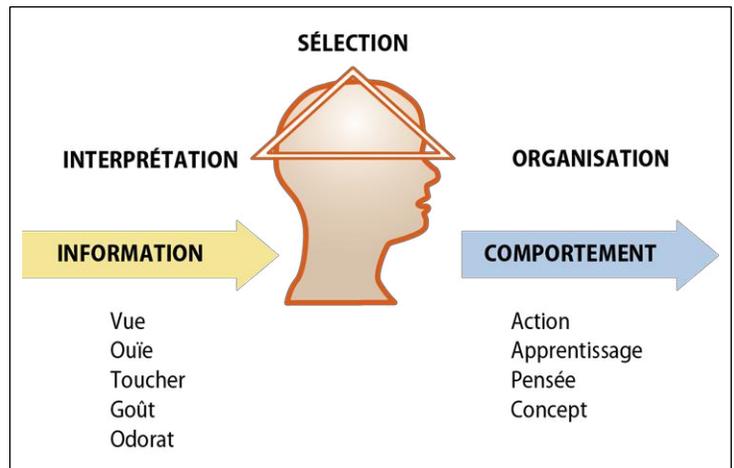
La perception est immédiate, sélective et stable. Elle est immédiate, puisque c'est le processus par lequel les données sensorielles sont filtrées et organisées. Par exemple, une personne qui regarde un film perçoit visuellement une multitude d'images, mais elle perçoit aussi, spontanément et instantanément, un mouvement continu. Par ailleurs, la perception est sélective, parce que si un individu prêtait attention à tout ce que ses sens lui permettent de percevoir dans une salle de cinéma, il ne parviendrait pas à suivre le cours du film. Enfin, la perception est stable, parce que l'esprit humain corrige les impressions reçues des sens pour assurer la constance de la perception. Par exemple, un adulte de très grande taille vu de loin sera perçu comme étant très grand, et ce, même si l'image rétinienne est plus petite que s'il était proche.

La perception produit du sens et de la structure. Elle produit du sens, car la signification donnée à un comportement varie en fonction du contexte. Ainsi, un employé qui embrasse sa patronne le jour de son anniversaire ne sera pas jugé de la même façon que s'il l'embrasse chaque fois qu'il lui apporte son courrier! Enfin, la perception structure les stimuli sensoriels en un tout cohérent, plutôt que de les laisser comme autant d'éléments disparates sans lien entre eux. Ainsi, la perception est sensorielle mais aussi cognitive, et elle est toujours sous-jacente aux comportements des employés en contexte organisationnel.

2.2.1 Les caractéristiques de la perception

Divers éléments inhérents au processus de perception jouent un rôle fondamental dans notre façon de concevoir les situations et de nous représenter le monde. Parmi ces éléments, les plus importants sont indéniablement ceux qui sont associés à la sélectivité. L'être humain est assailli par une foule de stimuli provenant de son environnement. S'il tentait de tous les percevoir simultanément, il atteindrait un état d'excitation frôlant la folie. En effet, l'être humain est incapable de traiter tous les stimuli issus de l'environnement; il n'en retient que quelques-uns, qu'il choisit d'après les caractéristiques de l'objet (facteurs externes), et en fonction de ses propres

Figure 2.2 Le processus perceptif



sélectivité

Capacité de discriminer ce qui est central de ce qui est secondaire.

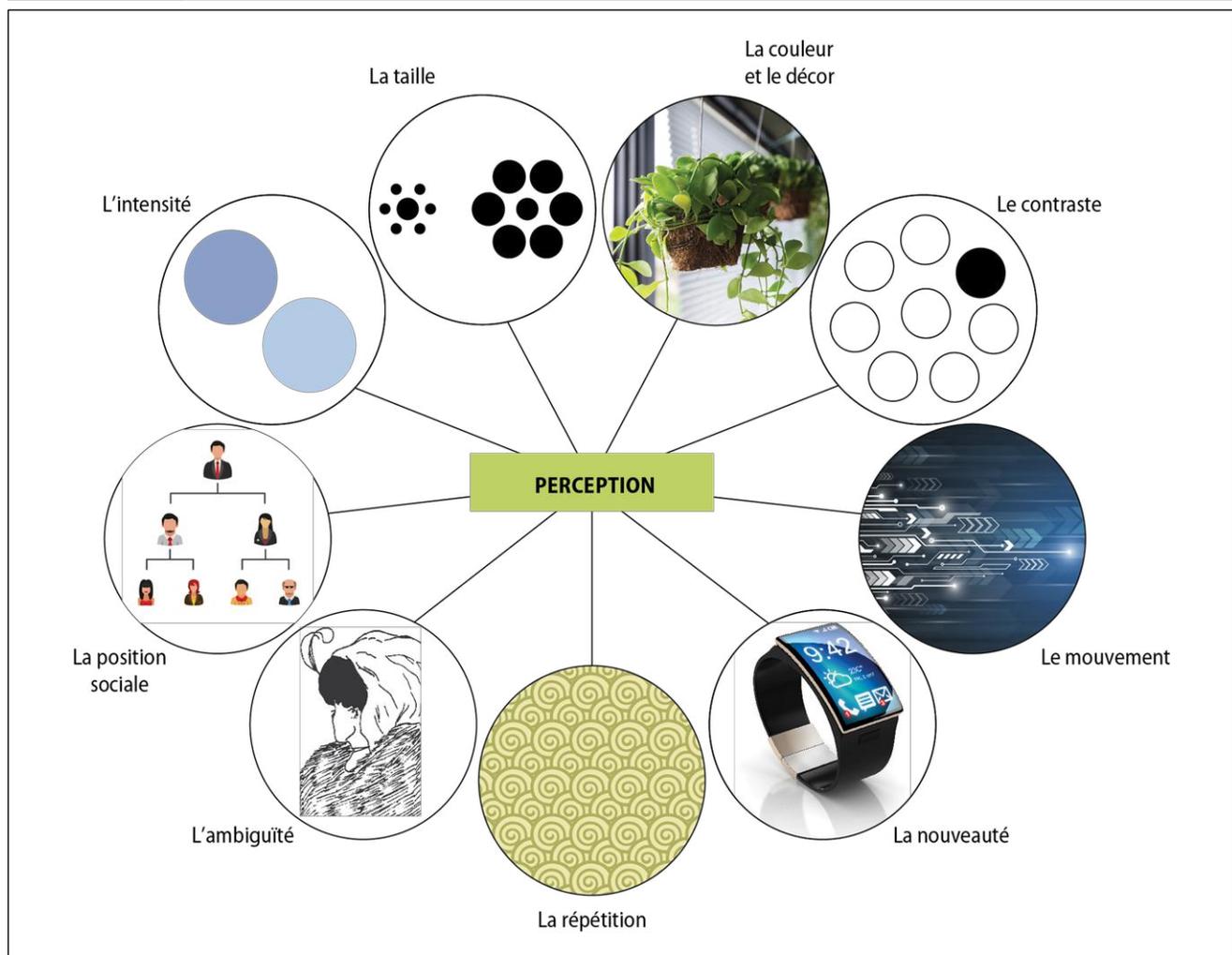
caractéristiques (facteurs internes). La sélectivité (ou attention sélective) est la caractéristique première de la perception. La **sélectivité** est le processus par lequel l'individu distingue, au sein de son expérience, ce qui est central de ce qui est secondaire. Il peut ainsi porter son attention sur un phénomène précis et écarter momentanément les autres événements qui se produisent simultanément. Les policiers, par exemple, développent de grandes capacités de discrimination perceptive leur permettant de discerner l'usuel de l'inhabituel. Ainsi, lorsqu'ils patrouillent, ils peuvent aisément faire fi des multiples informations sensorielles anodines qui se présentent à eux, afin d'effectuer une perception sélective des indices sensoriels permettant d'identifier une situation potentiellement louche, insolite ou illégale.

Les caractéristiques du contexte (facteurs externes)

Divers facteurs externes agissent sur la sélectivité et façonnent la perception. Autrement dit, certains aspects d'un objet ou du contexte social ou organisationnel ont la capacité d'accroître ou de limiter sa perceptibilité. La figure 2.3 présente une synthèse schématique de ces facteurs externes.

L'intensité L'intensité correspond à la force d'émission d'un stimulus perceptif : plus le stimulus est intense, plus il attire l'attention. Ce principe étant couramment utilisé en publicité, on aura remarqué que certains messages publicitaires diffusés à la radio et à la télévision ont un volume sonore plus élevé que celui des émissions courantes

Figure 2.3 Les facteurs externes qui influencent la perception



afin de capter notre attention. Ce même principe trouve plusieurs applications dans la vie organisationnelle. Par exemple, si les employés convoquent le directeur des ressources humaines pour protester contre une décision, il est à parier que celui-ci répondra d'abord à ceux qui parlent le plus fort... L'intensité permet à un stimulus ou à un groupe de stimuli de se démarquer des stimulations ambiantes de telle sorte qu'une personne y portera plus facilement attention et, par conséquent, en subira l'influence. Enfin, retenons que l'intensité n'est qu'une des caractéristiques du stimulus et que toutes les autres peuvent agir simultanément et modifier la perception.

La couleur et le décor La couleur et le décor de l'**environnement physique de travail** agissent sur l'humeur et le comportement des individus. Certaines couleurs ont pour effet de réchauffer l'atmosphère, d'autres sont irritantes et d'autres encore sont apaisantes. Lameublement et l'agencement d'une pièce peuvent créer une ambiance conviviale, susciter l'ennui, inciter au travail ou favoriser la détente. Toute couleur engendre, selon l'individu qui la perçoit, des sensations positives ou négatives. Par exemple, un individu maussade aura tendance à ressentir les effets négatifs des couleurs, tandis qu'un individu enthousiaste jouira de leurs effets bénéfiques. Selon certains, le vert inspire généralement la tranquillité, le confort et le calme, mais il suscite aussi, chez certaines personnes, l'ennui et l'agacement. Le bleu favorise le calme et la sérénité chez la majorité des gens, mais chez certains, il peut provoquer un état dépressif ainsi qu'un sentiment de solitude ou de mélancolie. Le rouge, par ailleurs, stimule et excite l'individu équilibré, mais il fait naître l'agressivité et la méfiance chez la personne émotivement instable. Ainsi, la psychologie des couleurs n'est pas sans incidence sur la perception qu'ont les travailleurs de leur environnement de travail¹⁵. Plusieurs recherches ont été menées dans le but d'évaluer l'effet des couleurs sur la productivité des employés. L'une de ces recherches a révélé que l'utilisation de certaines couleurs avait contribué à stimuler le rendement des employés et à diminuer les risques d'accidents du travail. Par ailleurs, il semble que l'utilisation d'une variété de couleurs dans les hôpitaux, plutôt que le beige traditionnel, améliore l'efficacité des employés et le bien-être des patients¹⁶. Mentionnons à ce sujet que le choix de la couleur rouge pour les banquettes des voitures du métro de Montréal avait suscité, à l'époque, passablement de critiques : on prétendait que cette couleur contribuerait à faire augmenter les comportements agressifs...

La taille La taille d'un objet exerce sur la perception le même type d'influence que l'intensité ; plus l'objet occupe d'espace, plus il attire l'attention. Toutes deux, cependant, sont tout à fait relatives et leur influence peut être annulée par d'autres facteurs. Par exemple, un homme de taille moyenne qui se trouve au centre d'une équipe de football sera fort probablement celui que l'on remarquera, bien que sa taille soit inférieure à celle des hommes qui l'entourent, et justement pour cette raison. Cet effet de contraste peut amener les individus à surestimer ou à sous-estimer la taille de certains objets (*voir la figure 2.4*).

Le contraste L'individu a tendance à s'habituer aux stimulations courantes de son environnement. Par conséquent, son attention sera davantage attirée par les stimuli inattendus ou inhabituels. Dans plusieurs entreprises minières, par exemple, il est facile de reconnaître les superviseurs : ils portent un casque de protection blanc, alors que celui des autres employés est jaune. De même, un professeur peut, afin d'attirer l'attention de ses étudiants, parler plus ou moins fort ou présenter sa matière debout, en mouvement, plutôt qu'assis. D'un point de vue perceptif, l'incapacité de faire contraste peut créer de

environnement physique de travail

Ensemble constitué de l'édifice, du mobilier, de l'équipement, des machines, de l'éclairage, du bruit, de la chaleur et des éléments associés aux accidents du travail et aux maladies professionnelles ainsi qu'aux éléments qui stimulent la productivité et engendrent un climat de travail agréable.

Figure 2.4 L'illusion de Ebbinghaus/Titchener

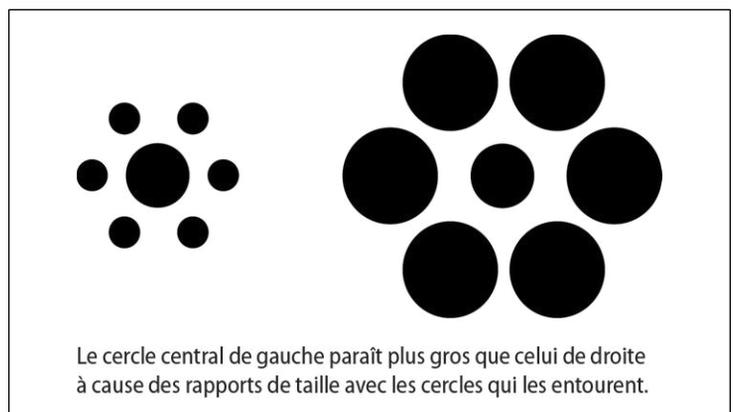
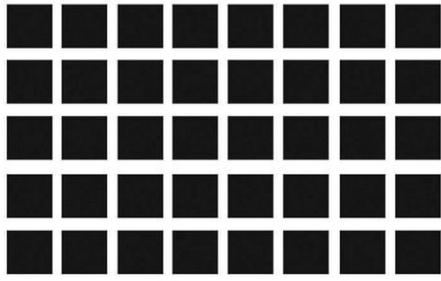
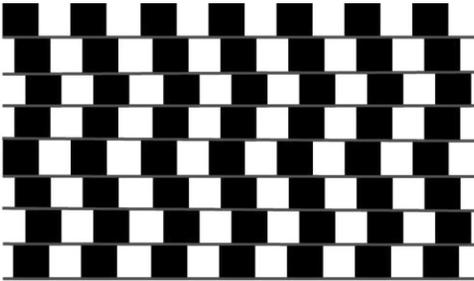


Figure 2.5 Combien y a-t-il de points gris ?

La grille d'Herman donne l'illusion que des points gris apparaissent à l'intersection des lignes blanches.

Figure 2.6 Les lignes grises sont-elles courbes ?

L'illusion de Munsterberg donne l'impression que les lignes grises sont courbes, alors qu'elles sont bien droites.

drôles d'expériences, comme l'illustrent les figures 2.5 et 2.6.

La nouveauté La nouveauté est une variante du facteur de contraste. En effet, tout comme un stimulus inhabituel, un nouveau stimulus retient davantage l'attention. Au travail comme à la maison, il y a plusieurs objets que l'on ne perçoit plus. Par exemple, la photographie ou le tableau que l'on vient d'accrocher au mur retiendra notre attention durant quelques semaines, mais après un mois, il y a de fortes chances qu'on l'oublie totalement ! C'est ainsi que l'être humain s'adapte aux stimuli ambiants : il a tendance à oublier ce qui lui est familier et habituel. Comme le phénomène de nouveauté influence la perception de l'individu et, par conséquent, son comportement et sa motivation au travail, certaines entreprises favorisent un système de rotation des tâches. En déplaçant les employés d'un poste à un autre, on génère de la nouveauté et on évite que s'installent des sentiments de routine et d'ennui. Une même logique peut s'appliquer aux récompenses en milieu de travail ; bien qu'elles puissent être motivantes initialement, l'efficacité d'un stimulus s'effrite habituellement avec le temps et entraîne un besoin de renouvellement afin de maintenir leur effet.

La répétition Un stimulus attire davantage l'attention s'il est répété de nombreuses fois. La répétition a un double avantage : d'abord, un stimulus répété a plus de chances d'être perçu, puis la répétition modérée augmente la sensibilité au stimulus.

Encore une fois, les agences de publicité ont bien compris ce phénomène, puisque leurs messages sont présentés à de multiples reprises. Toutefois, lorsqu'un même stimulus est répété trop souvent, l'individu s'y adapte et finit par l'ignorer. Les publicitaires tiennent aussi compte de ce phénomène, c'est pourquoi ils renouvellent régulièrement les publicités pour un même produit.

Le mouvement La perception humaine est plus sensible aux objets en mouvement qu'aux objets immobiles. Par exemple, un formateur qui se déplace durant son exposé réussit davantage à maintenir l'attention de ses auditeurs que celui qui demeure immobile et qui lit calmement son texte. En effet, la personne qui se déplace couvre, découvre et recouvre successivement diverses parties de l'arrière-plan, ce qui stimule l'attention. De plus, la perception qu'a l'auditoire change selon l'angle et la position relative du formateur.

La position sociale La façon de se présenter, la situation sociale et le prestige qui y est associé influencent souvent la manière de percevoir une personne. Ce principe s'applique habituellement à tout contexte de travail. Ainsi, un employé qui voit son patron s'avancer vers lui se montrera beaucoup plus affairé qu'à l'approche d'un collègue. Par ailleurs, le choix d'utiliser le tutoiement ou le vouvoiement dépend en partie de la perception que l'on a de la position sociale de l'interlocuteur. Cette attitude peut être associée à la théorie de l'identité sociale qui nous amène, à partir de la conception de notre propre identité, à nuancer notre perception des gens qui nous entourent. Par exemple, le recours à des athlètes, à des artistes ou à des scientifiques pour transmettre un message a pour but d'orienter la perception de ceux qui valorisent ces positions sociales. Aussi, la position sociale d'un agent de changement organisationnel peut influencer l'adhésion des employés au changement proposé.

L'ambiguïté Il est évident que les stimuli complexes, bizarres ou étranges retiennent l'attention et requièrent plus de concentration de la part de celui qui les perçoit. L'observateur cherche alors à leur donner une signification cohérente à partir de sa vision du monde et de ses expériences perceptives antérieures. Pensons par exemple aux tableaux d'artistes tels Escher ou Dalí qui, par leur étrangeté, retiennent l'attention et forcent l'observateur à corriger continuellement sa perception de la configuration des éléments.

Les caractéristiques du percevant (facteurs internes)

Les caractéristiques de l'objet et du contexte agissent sur la perception, mais elles n'expliquent qu'en partie le fait que l'expérience perceptive soit unique et personnelle. En effet, indépendamment de l'acuité des cinq sens, certaines caractéristiques propres à chaque individu influencent également le processus perceptif. Il s'agit des facteurs internes à la perception, qui sont tout aussi importants que les facteurs externes. Nous les présentons dans les sections qui suivent.

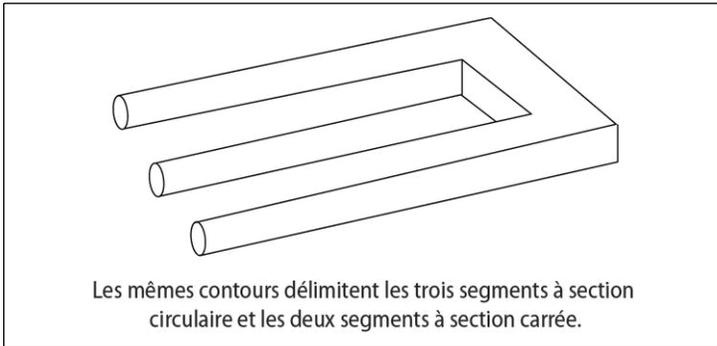
L'expérience et les connaissances L'expérience et les connaissances d'un individu orientent grandement la signification qu'il donne à ses perceptions. Les perceptions sont souvent déformées ; chacun leur fait subir des distorsions afin de les concilier avec ce qu'il sait déjà. Ainsi, parce qu'il possède une expérience de vie et des connaissances qui lui sont propres, chaque individu a tendance à voir les choses d'une façon particulière, en fonction de ses propres schèmes de référence. L'exemple suivant illustre l'influence des connaissances et de l'expérience sur la perception. En fonction de son expérience et de ses schèmes de référence, on peut percevoir, à la figure 2.7, soit une jeune femme, soit une femme âgée. Robert R. Leeper¹⁷ a démontré que la jeune femme est généralement perçue en premier par les sujets à qui on a préalablement montré un visage de jeune femme, alors que la vieille femme est perçue d'emblée par les sujets à qui on a d'abord montré un visage de femme âgée. Ainsi, le fait de montrer initialement un visage de jeune femme ou de femme âgée semble créer un cadre de référence qui favorise la reconnaissance d'images similaires. En milieu de travail, cela aura pour effet de créer des habitudes perceptives selon l'expérience professionnelle de chaque employé.

Les attentes Les attentes d'un individu à l'égard de son travail orientent ses expériences perceptives : il perçoit ce qu'il s'attend à percevoir. Il est évident que deux personnes qui évoluent dans un même environnement ne perçoivent ni ne décodent les choses de manière identique ; en effet, chacune découpe la réalité en fonction de ses attentes du moment. Nos attentes ont une influence particulière sur notre niveau de satisfaction au travail en fonction de notre perception des caractéristiques de notre emploi. Une étude menée par Luc Dumont¹⁸ auprès de 2 500 fonctionnaires rapporte que ceux-ci, en dépit de la croyance populaire, éprouaient une grande motivation à l'égard de leur travail et de la qualité des services qu'ils offraient au public. Bien que certains véhiculent une image d'inefficacité, de démotivation et d'insatisfaction chez les fonctionnaires et laissent croire que leurs seuls intérêts résident dans la sécurité d'emploi, la rémunération et les possibilités d'avancement, l'étude de Dumont démontre le contraire. Les principaux facteurs de motivation et de satisfaction chez ces travailleurs demeurent leurs tâches ainsi que le degré d'autonomie et les responsabilités qu'on leur accorde. Cette dichotomie entre la perception que les fonctionnaires ont de leur travail et celle qui est véhiculée par certains groupes persistera tant que ces derniers entretiendront des préjugés négatifs sur les fonctionnaires.

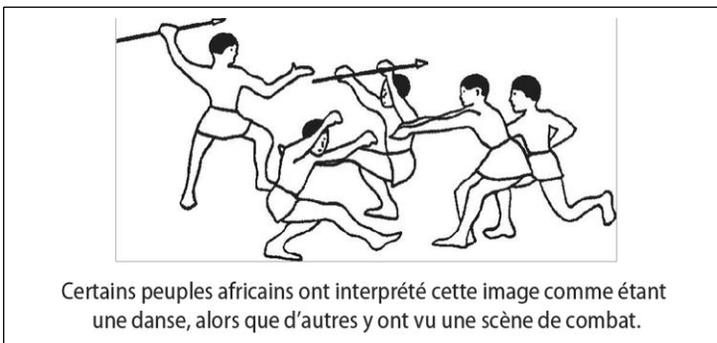
Figure 2.7

Une jeune femme
ou une femme âgée ?



Figure 2.8 Le trident de Penrose

La motivation La motivation exerce une influence prépondérante sur la perception. En effet, comme nous l'avons vu un peu plus tôt, l'individu perçoit ce qu'il veut bien percevoir. Ainsi, ce sont en partie les besoins qu'il ressent ponctuellement qui déterminent ses perceptions. Notons également que lorsque le degré de motivation est très élevé ou encore lorsque l'individu a fortement besoin d'agir, mais que la situation l'en empêche, la perception peut être faussée par l'imagination afin de justifier un comportement. À titre d'exemple, dans la figure 2.8, que préférez-vous percevoir ?

Figure 2.9 Les différentes perceptions selon la culture

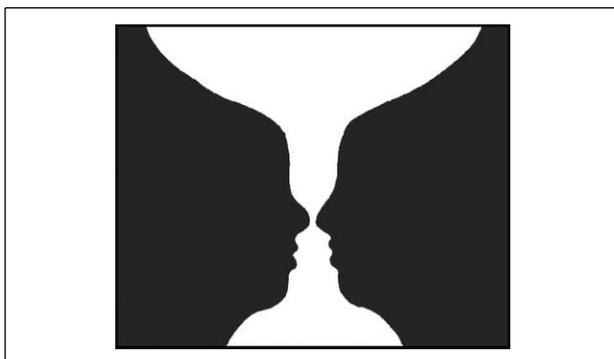
Les sentiments Les stimuli qui ont une connotation émotionnelle positive sont généralement mieux perçus que ceux qui n'éveillent aucune émotion. Par ailleurs, ceux qui engendrent des émotions négatives suscitent une réaction de défense ou, au contraire, de désensibilisation perceptive. La défense perceptive rend le stimulus plus difficilement perceptible, alors que la sensibilisation perceptive facilite son intégration au processus perceptif.

La culture La culture influence la perception des individus, et les particularités de chaque culture expliquent les différences perceptives entre les peuples.

La fonction des objets, la familiarité, les valeurs et les systèmes de communication sont autant de facteurs culturels qui façonnent la perception, puisqu'ils contribuent à la sélectivité perceptive (voir la figure 2.9).

2.2.2 La structure de la perception

Lorsqu'on perçoit visuellement des objets, on a tendance à les organiser en unités, c'est-à-dire qu'on tente de former un tout à partir d'éléments distincts. Plusieurs principes contribuent à cette organisation perceptive. Dans les pages qui suivent, nous traiterons des cinq principes suivants : la distinction figure-fond, la proximité, la similarité, la continuité et la complémentarité. Nous terminerons en expliquant comment ces principes d'organisation perceptive peuvent influencer notre représentation de la réalité, et cela en fonction d'une structuration psychologique de la cognition sociale.

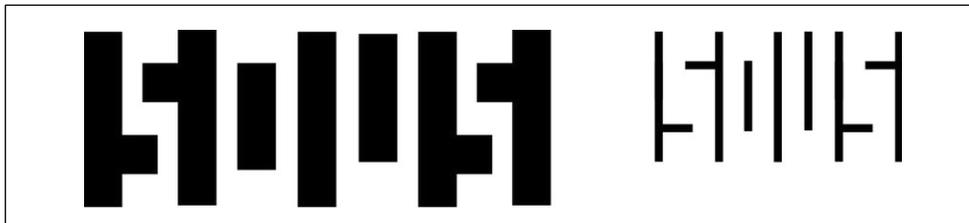
Figure 2.10 Le vase-profil de Rubin

La distinction figure-fond

En observant la figure 2.10, on voit soit un vase soit deux profils humains. Les personnes qui perçoivent un vase considèrent la partie noire de l'image comme le fond, et la partie blanche, comme la figure ; à l'inverse, celles qui perçoivent deux profils choisissent de voir une figure noire sur un fond blanc. Le principe de distinction figure-fond est fondamental à toute perception d'objets, puisqu'il permet d'observer et de distinguer un objet précis dans un environnement complexe. Ainsi, tenter de percevoir les deux profils en même temps que le vase est un exercice des plus difficiles, parce que la distinction figure-fond privilégie la perception de l'une ou l'autre des images.

Cet exemple repose sur une figure ambiguë ; on peut volontairement choisir la partie qui constitue le fond et celle qui constitue la figure. Par contre, la réalité quotidienne est tout autre. Il va de soi, par exemple, de percevoir une table comme le fond et les tasses qui s’y trouvent comme une figure ; l’inverse serait incohérent. La figure 2.11 illustre la nécessité de distinguer logiquement le fond de la figure. On doit observer cette image en considérant qu’une figure blanche se détache sur le fond noir ; de cette façon, on peut lire le mot « sous ». Si on tente d’inverser le fond et la figure, l’image n’a plus de signification logique. Selon André Delorme¹⁹, certains traits distinguent la figure du fond : la figure a un caractère d’objet, tandis que le fond a un caractère de substance ; la figure paraît plus proche que le fond ; le fond semble se continuer derrière la figure ; enfin, la figure possède un contour, alors que le fond n’en a pas.

Figure 2.11 La distinction figure-fond

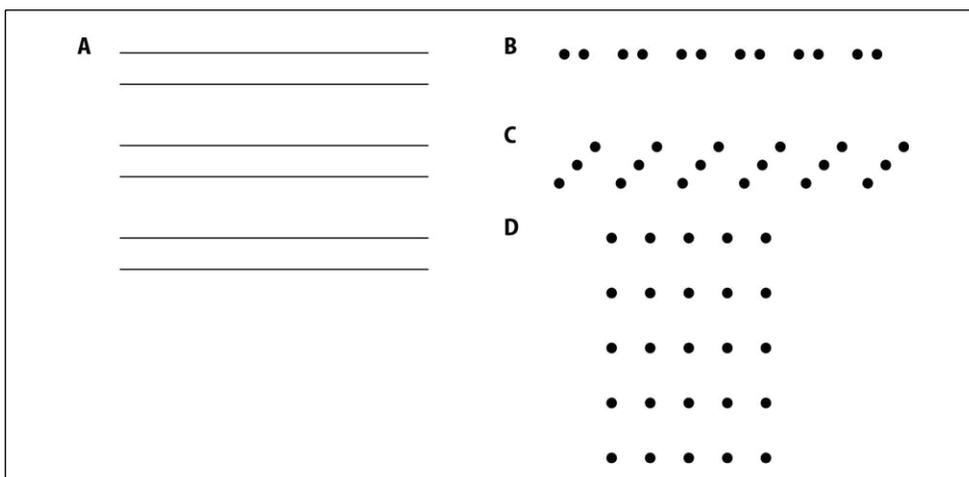


Source : A. DELORME, *Psychologie de la perception*, Montréal, Québec, Études Vivantes, 1982.

La proximité

La tendance à organiser les perceptions en regroupant les objets qui sont les plus rapprochés les uns des autres s’appelle le « principe de proximité ». Les objets qui se trouvent près les uns des autres sont en effet facilement perçus comme formant un ensemble homogène, même si objectivement il n’y a aucun lien entre eux. Par conséquent, la disposition des stimuli peut grandement influencer sur la manière dont on organise les sensations perceptives. La relation de proximité est habituellement illustrée par des exemples qui font appel à la vision, même si l’audition pourrait aussi être sollicitée. La figure 2.12, montre que la simple proximité produit un regroupement. Ainsi, dans les exemples A et B, on a tendance à voir les éléments par paires, tandis que dans l’exemple C, la proximité favorise un regroupement par ensembles de trois. Enfin, dans l’exemple D, le principe de proximité incite à effectuer des arrangements par rangées (regroupements horizontaux) plutôt que par colonnes (regroupements

Figure 2.12 La proximité



Source : Les exemples B, C et D sont tirés de A. DELORME et M. FLÜCKIGER, *Perception et réalité : une introduction à la psychologie des perceptions*, Montréal, Québec, Gaëtan Morin Éditeur, 2003.

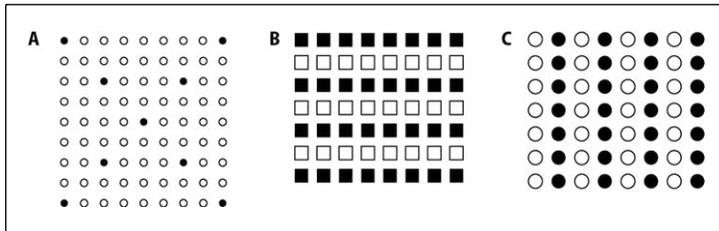
verticaux). Ce principe s'applique aussi à la perception des personnes. Par exemple, on verra rapidement un groupe de personnes rassemblées à une table comme une équipe de travail, même si cela n'est pas nécessairement toujours le cas.

La similarité

Selon le principe de similarité, un groupe d'objets sera perçu comme un ensemble uniforme en raison de la ressemblance relative entre chacun des objets. Objets, personnes ou événements possédant des caractéristiques semblables tendent donc à être

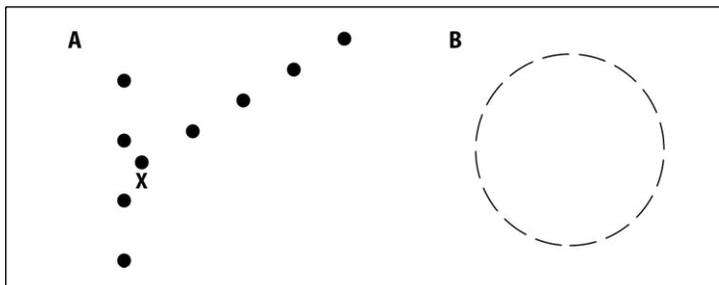
regroupés. Plus la ressemblance est grande, plus la tendance au regroupement s'accroît. Ce principe joue un rôle majeur dans la genèse des stéréotypes. La recherche perceptive de similarité fait qu'on a tendance à percevoir les choses similaires comme un tout, même si elles ne constituent pas réellement un ensemble. Ainsi, dans l'exemple A de la figure 2.13, on voit les cercles noirs se détacher du fond et former un X. Le principe de similarité entraîne également un regroupement par rangées dans l'exemple B, et un regroupement par colonnes dans l'exemple C.

Figure 2.13 La similarité



Source : Les exemples B et C sont tirés de A. DELORME et M. FLÜCKIGER, *Perception et réalité : une introduction à la psychologie des perceptions*, Montréal, Québec, Gaëtan Morin Éditeur, 2003.

Figure 2.14 La continuité



Source : L'exemple A est tiré de A. DELORME et M. FLÜCKIGER, *Perception et réalité : une introduction à la psychologie des perceptions*, Montréal, Québec, Gaëtan Morin Éditeur, 2003.

La continuité

La capacité de percevoir les objets de façon continue ou uniforme dépend du principe de continuité, qui permet de rattacher chaque élément à celui qui le précède et à celui qui le suit, de manière que soient perçues des configurations continues. Ainsi, dans l'exemple A de la figure 2.14, le point X est perçu comme appartenant au segment oblique plutôt qu'à la série verticale de points. De plus, dans l'exemple B, le principe de continuité incite à voir un cercle plutôt qu'un ensemble de traits isolés.

Figure 2.15 Avez-vous vu mon chien ?



La complémentarité (loi de la fermeture)

Le principe de complémentarité organise les sensations afin que l'on perçoive un tout et non des parties disjointes. Ainsi, lorsqu'un stimulus est incomplet, on tend à le compléter afin de percevoir un tout, même s'il n'existe pas concrètement. Par définition, la complémentarité, ou loi de la fermeture, consiste à compléter en un tout des parties disjointes. À titre d'exemple, on peut aisément percevoir un chien dans la figure 2.15, et cela, même si plusieurs éléments de l'image sont manquants. Toujours pour illustrer le principe de la complémentarité, prenons l'exemple d'un conducteur qui, au volant de sa voiture par une belle journée ensoleillée d'hiver, parvient à circuler sans trop de problèmes, même si les véhicules qui le précèdent éclaboussent son pare-brise et que le soleil est éblouissant. Bien que la visibilité soit réduite, il arrive quand même à compléter l'information visuelle nécessaire à la reconnaissance des voitures, des piétons, des lampadaires ou de tout autre objet.

2.2.3 Les erreurs et distorsions de la perception

Les principes d'organisation perceptive n'ont pas que des avantages. S'ils ont le mérite de faciliter la perception, ils peuvent aussi fausser la lecture de la réalité, c'est-à-dire être source d'erreurs ou de distorsions perceptives qui auront un effet

déterminant sur les évaluations subséquentes et les choix comportementaux. Dans le domaine du travail, il importe de prendre conscience de ces phénomènes et, dans la mesure du possible, de les éviter pour ne pas fausser les décisions et agir injustement envers les employés. Nous présenterons donc les erreurs et distorsions perceptives les plus fréquentes, soit les stéréotypes, l'effet de primauté/récence, l'effet de halo, la projection, la dissonance cognitive et l'influence des attentes sur le processus perceptif.

Les stéréotypes

Les stéréotypes sont des idées préconçues et non fondées au sujet d'un individu, d'un groupe ou d'une population. En fait, il s'agit d'attribuer indistinctement les mêmes particularités à un ensemble de personnes simplement regroupées selon un attribut quelconque. Ainsi, les stéréotypes ne tiennent pas compte des différences individuelles, mais prêtent aux individus des croyances, des attitudes et des comportements en se basant sur des considérations telles que l'âge, le sexe, l'occupation, la nationalité ou l'ethnie. Les stéréotypes entraînent des erreurs perceptives en incitant les individus à ne tenir compte que de certaines caractéristiques des personnes de leur entourage, au détriment des différences individuelles et des traits de personnalité. Si les stéréotypes étaient fondés, on aurait alors avantage à en tenir compte. Par exemple, si le stéréotype selon lequel les femmes sont de mauvaises conductrices était vrai, les compagnies d'assurances pourraient en bénéficier en ajustant les primes en conséquence. En fait, un stéréotype est rarement fondé puisqu'il tire son origine de la pensée catégorielle qui nous amène à simplifier la réalité afin de limiter les incertitudes. Il fait ainsi souvent ressortir une caractéristique négative chez un groupe aisément identifiable. En certaines occasions toutefois, il est positif; par exemple, on a tendance à considérer les personnes attrayantes comme chaleureuses et sensibles.

Les effets de primauté et de récence

Par souci d'économie cognitive et afin de conserver un souvenir global des choses ou des situations, les individus ont tendance à concentrer leur attention sur le début et la fin des événements. Ainsi, l'effet de primauté est associé au phénomène de la **première impression**, très important dans le domaine du travail, et plus particulièrement dans le contexte des entrevues de sélection²⁰. En effet, des recherches ont démontré que les premières minutes d'entretien sont déterminantes²¹; elles suffisent souvent à l'intervieweur pour qu'il se fasse une opinion de la personne interviewée. Le reste de l'entrevue sera principalement consacré à chercher des éléments qui confirmeront cette première impression. Plusieurs études pionnières, dont celles de Solomon E. Asch²² et de Muzafer Sherif²³, indiquent que quiconque veut se faire aimer, se faire accepter, doit s'efforcer de faire bonne impression dès les premiers instants d'une rencontre. Malheureusement, un individu ne peut faire à tous coups une première impression favorable, car sa réputation le précède parfois. Dans le même ordre d'idées, les derniers moments d'une rencontre laisseraient aussi une trace mnémonique importante, ce qui inciterait les gens à se forger une appréciation générale à partir de leurs dernières impressions. Ce fait, que l'on nomme « effet de récence », expliquerait en partie pourquoi le cinéphile fonde souvent son appréciation d'un film sur son dénouement.

L'effet de halo

L'effet de halo se définit comme le fait de se baser sur un trait unique et particulier pour se forger une idée générale, favorable ou non, d'un individu. Normand Pettersen et André Durivage²⁴ rapportent qu'il s'agit de l'un des principaux problèmes liés à l'entrevue de sélection. Les évaluations du rendement seront aussi très sensibles à l'apparition de ce type d'erreur perceptives. En effet, si la caractéristique retenue durant l'entrevue est positive, l'impression générale sera elle aussi positive. Au contraire, si la caractéristique ciblée est négative, ce sera suffisant pour laisser dans l'ombre les caractéristiques plus positives de l'individu et de s'en faire une idée

effet de la première impression

Effet d'ordre causé par la tendance de l'intervieweur à accorder une importance primordiale à l'information initiale qu'il a reçue ou à ses premières impressions, au détriment de l'information subséquente. L'intervieweur peut ainsi être porté à évaluer globalement les candidats en s'appuyant sur cette information initiale.



L'effet de halo est l'un des principaux problèmes liés à l'entrevue de sélection.

défavorable. L'intervieweur qui valorise l'ambition, par exemple, et qui rencontre un candidat ambitieux, intéressé aux possibilités de carrière dans l'entreprise, peut interpréter favorablement l'ensemble des renseignements fournis par le candidat et n'y voir que des signes d'ambition. Un autre exemple, tiré du milieu scolaire : un étudiant qui voit que son voisin de pupitre a obtenu 90 % à l'examen de mi-session percevra ce dernier comme un excellent étudiant, alors que son rendement peut être médiocre dans un autre cours. Ainsi, tout comme les stéréotypes, l'effet de halo masque les caractéristiques réelles d'un individu.

La projection

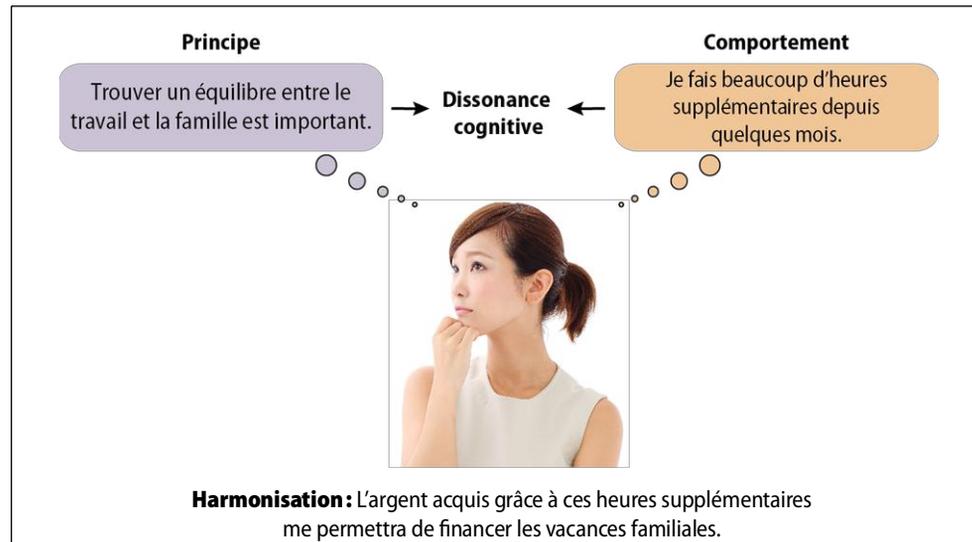
La projection est le fait de juger les autres à partir de ses propres croyances, émotions, tendances, motivations ou besoins, et de reporter sur autrui la responsabilité de ses propres fautes. Qui n'a jamais entendu un étudiant justifier ses mauvais résultats scolaires par l'absence de qualités pédagogiques chez son professeur, ou encore un employé tenter d'expliquer son incapacité à atteindre ses objectifs par le manque d'encadrement, de structure ou de leadership de son supérieur ? Prenons l'exemple d'un gestionnaire qui valorise grandement son pouvoir de prise de décision et qui croit, de ce fait, que ses employés font de même. Pour partager ce pouvoir, il décide donc de modifier leurs descriptions de tâches, sans même vérifier s'ils sont intéressés à participer davantage à la prise de décision. Le gestionnaire crée donc des tâches à son image et qui satisfont son propre besoin en le projetant sur ses employés. Résultat possible : le gestionnaire fait une lecture erronée des réels désirs de ses employés et se retrouve face à une baisse de motivation, voire à un sentiment d'insatisfaction chez ses subalternes. Pour contrer l'intrusion possible de cette distorsion dans notre processus perceptuel, il faut chercher à faire preuve d'empathie et à ne pas percevoir la réalité selon notre propre schème de référence, mais en fonction d'une lecture de la situation telle qu'elle est perçue par l'autre.

La dissonance cognitive

Idéalement, une personne qui vise l'efficacité fera preuve d'une certaine cohérence dans son comportement. Elle obtiendra ainsi la reconnaissance de ses pairs et deviendra à leurs yeux une personne fiable dont on recherche la présence. Cette cohérence se traduit par l'atteinte d'un équilibre entre les croyances, les attitudes et les comportements ; la très grande majorité des gens en font un symbole d'efficacité personnelle et un gage de santé psychologique. En effet, sentir que ses comportements sont en accord avec ses valeurs est nettement plus rassurant que l'inverse. Dans ce cas, il se pourrait qu'un sentiment d'inconfort, voire un malaise, s'installe en raison d'une contradiction entre le comportement et les attitudes. Selon Leon Festinger²⁵, cette contradiction est difficilement tolérable. Pour rétablir l'équilibre, il est essentiel d'harmoniser les valeurs et les attitudes avec les comportements (voir la figure 2.16), donc d'instaurer une cohérence cognitivo-comportementale. Si cela n'est pas le cas, certaines distorsions perceptives peuvent être générées afin de favoriser une lecture de la réalité concordant avec nos valeurs et nos comportements. Par exemple, un étudiant qui croit que la réussite de son cours de statistiques est fonction de l'effort, plutôt que le fruit du hasard, et qui ne fournit malgré tout aucun effort pour réussir, se retrouve en situation de dissonance cognitive. Pour atténuer cette dissonance, l'étudiant peut modifier son comportement et fournir les efforts requis ; il peut aussi modifier ses croyances et se dire que, par son intelligence, il réussira ce cours sans avoir à fournir les efforts nécessaires. Pour appuyer cette nouvelle croyance, il peut alors recourir à la sélection perceptive en s'identifiant à des étudiants qui réussissent bien sans trop fournir d'efforts et, par le fait même,

oublier ceux qui doivent travailler avec acharnement pour y parvenir. Face à des résultats qui ne correspondent pas à ses attentes, l'étudiant pourra aussi modifier son attitude quant aux études et se dire qu'il est possible de réussir sa vie professionnelle sans avoir obtenu de diplôme.

Figure 2.16 Une illustration de la dissonance cognitive



Les attentes

Les attentes représentent « la tendance à percevoir, dans une situation ou chez une personne, ce que l'on s'attend à y trouver²⁶ ». En fait, tout le monde a déjà abordé une situation en s'attendant à ce que certaines choses se produisent ou à ce qu'une personne se comporte d'une certaine façon. Comme nous en avons précédemment discuté, les attentes influent sur le processus perceptif, et donc sur notre façon de voir le monde. En voici un exemple simple. Quand on demande à quelqu'un « Comment ça va? », on s'attend à ce que cette personne réponde « Très bien, merci ». Si c'est en effet ce qu'elle répond, mais avec la tête basse et l'air piteux, on aura tendance à ignorer cette information non verbale, parce que ce n'est pas ce à quoi on s'attend. En conséquence, on conclura que la personne va très bien, ce qui n'est probablement pas le cas. Un des effets pervers des attentes en matière de perception est ce qu'on appelle la « **prophétie autoréalisatrice** » (ou **effet Pygmalion**). Prenons l'exemple d'un gestionnaire qui croit qu'un de ses employés trouve son travail ennuyeux et que, de ce fait, il quittera l'entreprise sous peu. Il se préoccupe peu de cet employé, lui accorde un minimum d'attention et confie aux autres employés les tâches intéressantes. En conséquence, l'employé finit par quitter l'entreprise même si, au départ, il n'en avait nullement l'intention. Conclusion: même si, initialement, il avait une mauvaise perception des intentions de son employé, le départ de ce dernier laisse croire au gestionnaire que sa perception était juste.

Somme toute, les erreurs de perception limitent notre capacité à bien saisir la réalité qui nous entoure et à choisir de façon optimale les comportements appropriés. En milieu de travail, ces distorsions viennent miner l'efficacité de bien des processus, que l'on pense à la sélection du personnel, à l'évaluation du rendement ou encore à la gestion de la performance. Les travailleurs et les gestionnaires doivent reconnaître leurs limites perceptives afin de s'assurer, dans les moments critiques, que leur jugement n'est pas altéré par des biais qui teintent l'appréciation de la réalité.

prophétie autoréalisatrice (ou effet Pygmalion)

Fait de s'attendre à ce que certaines choses se produisent et de modifier involontairement son comportement de telle sorte que ces choses arrivent réellement.

De la théorie à la pratique

5 conseils pour éviter les erreurs de perception en entrevue

Vous avez effectué une présélection rigoureuse des candidatures et vous avez préparé de bonnes questions d'entrevue, avec quelques mises en situation intéressantes. Malgré cela, vous n'êtes pas pour autant à l'abri d'une erreur de recrutement. Méfiez-vous du piège des biais perceptuels!

Si vous manquez de vigilance, vous pourriez embaucher un candidat qui vous a fait une très forte impression, mais qui n'avait pourtant pas le profil recherché pour le poste.

À l'opposé, vous pourriez aussi passer à côté d'un excellent candidat parce que vous avez accordé une importance démesurée à un élément non significatif. Votre évaluation du candidat aurait alors manqué d'objectivité et de rigueur.

Voici quelques-uns de ces pièges :

- **L'effet de miroir** : Au cours de l'entrevue, vous vous découvrez des affinités avec le candidat et vous tombez dans le piège de croire que vous vous entendrez nécessairement bien au travail. Attention ; ce n'est pas parce qu'il est un passionné de Formule 1 comme vous qu'il est le meilleur candidat!
- **Les stéréotypes** : vous tenez pour acquis que le candidat possède nécessairement les mêmes qualités et les mêmes défauts que le groupe auquel vous l'identifiez. Faites preuve d'ouverture d'esprit et laissez le candidat vous éveiller à ce qu'il peut apporter à votre organisation.
- **L'effet de halo** : lorsqu'on est fasciné ou ébloui par une qualité du candidat, on peut être porté à étendre notre impression à l'ensemble de ses caractéristiques. C'est souvent le cas avec les candidats qui ont une forte notoriété. Faites un effort pour demeurer rigoureux et objectif!
- **L'effet de première impression** : votre évaluation du candidat n'est pas basée sur son profil général, mais plutôt sur l'impression qu'il vous a faite à son arrivée : sa tenue vestimentaire, sa façon de

vous saluer, sa poignée de main, son allure physique, etc. Attendez d'avoir complété au moins les deux tiers de l'entrevue avant de porter un jugement définitif sur un candidat.

- **L'effet de contraste** : vous évaluez le deuxième candidat plus favorablement parce que le candidat que vous avez rencontré avant lui était franchement décevant. Le contraste entre eux a altéré votre perception du deuxième candidat. N'évaluez pas un candidat par rapport à un autre, mais plutôt en fonction du profil idéal pour le poste.

Éviter les pièges

Maintenant que vous connaissez les principaux pièges, appliquez ces conseils pour limiter les erreurs de perception en entrevue :

- 1 Utilisez un **plan d'entrevue** identique pour tous les candidats, avec une grille de notation. Ainsi, vous aurez une structure uniforme pour les évaluer sur la même base.
- 2 Demandez l'**assistance d'un collègue** lors des entrevues. Votre analyse sera plus objective si elle repose sur un partage d'opinions.
- 3 Prévoyez une dizaine de minutes après chaque entrevue pour **compléter votre évaluation** du candidat. Assurez-vous d'avoir assez d'arguments pour justifier votre décision.
- 4 Limitez le nombre d'entrevues à **quatre par jour**. Quand la fatigue s'accumule, il est plus difficile de rester concentré et les erreurs de perception sont alors plus susceptibles de se produire.
- 5 Rappelez-vous que les biais perceptuels sont des pièges dans lesquels vous pouvez tomber **même si vous avez beaucoup d'expérience** en sélection du personnel. Demeurez vigilant tout au long de l'entrevue!

Bonne entrevue!

Source : I. BÉDARD, « 5 conseils pour éviter les erreurs de perception en entrevue », *Jobboom*, 20 juillet 2015, [En ligne], www.jobboom.com/carriere/5-conseils-pour-eviter-les-erreurs-de-perception-en-entrevue (Page consultée le 25 février 2016).

2.3 La personnalité

Dans son sens premier, le terme personnalité, qui provient du latin *persona*, signifie simplement « masque de théâtre ». Cependant, même si on utilise familièrement et fréquemment le terme personnalité, lorsqu'on réfléchit à son sens réel, aucune réponse ne vient facilement. Les chercheurs se butent, eux aussi, à cette difficulté et ne

s'entendent pas sur une définition commune. Ainsi, il existerait plus d'une centaine de définitions conceptuelles de cette notion²⁷. Cependant, deux aspects semblent malgré tout faire consensus : la relative stabilité des traits/facteurs de personnalité d'un individu tout au long de son évolution et l'uniformité de sa conduite dans des situations données²⁸.

L'origine même de la personnalité a toujours été un objet de controverse chez les chercheurs et les théoriciens, car ils ne parviennent pas à distinguer avec précision les aspects supposément innés des aspects acquis. En fait, cette difficulté permet de penser que l'inné et l'acquis influencent sans doute simultanément et de façon parallèle chacun des aspects d'une personnalité.

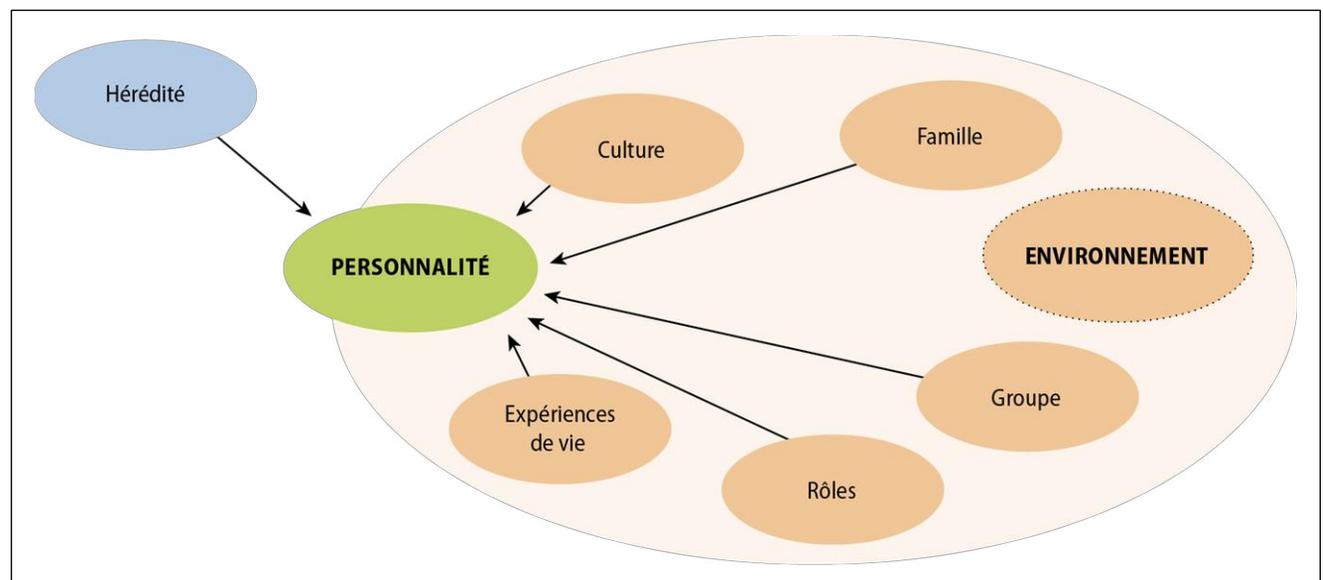
Sans considérer qu'elle est nécessairement la meilleure, nous proposons la définition de Didier Casalis et ses collaborateurs²⁹ pour circonscrire la notion de personnalité. Pour ces auteurs, la personnalité est « l'ensemble des caractéristiques affectives, émotionnelles et dynamiques relativement stables et générales de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve ».

À la lumière de cette définition, on comprendra qu'il n'est pas toujours facile de déterminer les traits de personnalité qui caractérisent un individu. On mesure aisément les traits physiques tels que la taille et le poids, mais la mesure de traits psychologiques comme la sociabilité, la dépendance ou le dynamisme est beaucoup plus complexe. Et si, en plus, on essaie d'expliquer le plus précisément possible ce qui entraîne tant de diversité d'attitudes et de comportements au travail, on se rend compte alors de la difficulté de la tâche. Afin de jeter un peu d'éclairage sur cette complexité, voyons tout d'abord les principaux déterminants de la personnalité.

2.3.1 Les principaux déterminants de la personnalité

Les principaux déterminants de la personnalité sont l'hérédité, la culture, la famille, le groupe, les rôles ainsi que les expériences de vie (voir la figure 2.17). Les multiples combinaisons de ces déterminants expliquent pourquoi nous sommes tous si différents les uns des autres. Dans une situation donnée, les caractéristiques individuelles d'une personne amèneront celle-ci à adopter un comportement qui lui est propre. Étant donné la multitude de possibilités d'agencement des caractéristiques individuelles,

Figure 2.17 Les déterminants de la personnalité



on pourra observer plusieurs réactions différentes dans un même contexte. C'est ici que le concept de personnalité entre en jeu, concept central à la psychologie différentielle, d'où émerge la notion que tout individu est psychologiquement unique. Examinons plus en détail chacun de ses principaux déterminants.

L'hérédité

Nous avons tous vu un enfant être comparé à ses parents: «Il est aussi grand que son père», «Il a les mêmes yeux que sa mère». Lorsque l'enfant est plus vieux, les comparaisons portent davantage sur sa personnalité: «Il est colérique comme sa mère», «Il est sociable comme son père».

L'hérédité influence directement et indirectement la personnalité. En effet, les gènes peuvent influencer directement sur certains facteurs intrinsèques qui deviennent une partie inhérente de la personnalité; on n'a qu'à penser à l'agressivité, à l'aptitude musicale ou à la facilité en mathématiques. Il ne faut cependant pas oublier que l'environnement module l'expression des gènes. Par exemple, un individu ne montrera qu'il est sociable que s'il est placé dans un contexte qui s'y prête. Ainsi, les facteurs environnementaux peuvent enrichir le bagage génétique dont nous sommes porteurs. Dans cet esprit, on peut affirmer que l'hérédité façonne les balises de l'incidence de l'environnement sur le développement des caractéristiques de la personnalité. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les traits de personnalité, car les expériences de vie nuancent le développement des prédispositions. Ainsi, l'hérédité peut expliquer la présence de certains traits de personnalité, mais c'est l'expérience de vie qui fixe les limites dans lesquelles ils se manifestent³⁰.

Les spécialistes ne prennent pas de position ferme lorsqu'il s'agit de débattre de ce qui est inné ou acquis par l'expérience. Cependant, il semble acceptable de considérer qu'une proportion de 40 à 50 % de la personnalité serait innée. Naturellement, cela varie en fonction des traits/facteurs qui sont étudiés. Les études tendent à confirmer que les caractéristiques de la personnalité qui seraient les plus déterminées par l'hérédité seraient la stabilité émotionnelle et l'orientation sociale (extraversion *versus* introversion)³¹.

La culture

La culture exerce une influence marquée sur le développement de la personnalité; c'est du moins ce qu'ont démontré les culturalistes. On peut définir la culture comme l'ensemble des valeurs qui conditionnent les comportements et les attitudes, acceptables ou non, des membres d'une société. Le succès de l'industrie japonaise, par exemple, est en partie attribuable aux valeurs des travailleurs nippons, c'est-à-dire à leur esprit d'équipe et à leur respect de l'autorité. Les stéréotypes attribués à certains peuples illustrent la manière dont la culture peut agir sur les individus. On parle, par exemple, du flegme britannique et de la galanterie française. Toutefois, si la culture détermine certains aspects généraux du comportement, elle n'efface pas les différences individuelles. Tous les Anglais ne sont pas flegmatiques, ni tous les Français galants!

La famille

La famille, pour plusieurs raisons, joue un rôle marquant dans le développement de la personnalité, puisque les premiers contacts significatifs de l'enfant surviennent avec les membres de sa famille immédiate. Les parents, les grands-parents, les frères et sœurs, les oncles et les tantes ont tôt fait de lui enseigner ce qu'ils considèrent comme des attitudes ou des comportements appropriés, et ce, nonobstant les prédispositions particulières de l'enfant. Les valeurs et les croyances qui lui sont inculquées auront un impact majeur sur le développement de sa personnalité. L'influence des parents est par ailleurs déterminante: ce sont eux qui lui servent de modèle. L'enfant imite ses parents par apprentissage vicariant; il calque aisément leur manière d'exprimer les émotions et reproduit fidèlement leur langage non verbal. Ce sont d'ailleurs ces imitations qui engendrent des commentaires du genre: «C'est tout le portrait de son père.» Les parents ont aussi une influence considérable sur le développement de la personnalité de l'enfant lorsqu'ils tentent, par des renforcements et des punitions,

de lui enseigner ce qui est bien et ce qui ne l'est pas. À la notion de famille sont aussi étroitement associées celles de classe socioéconomique, de niveau de scolarisation et de milieu de vie.

Par ailleurs, l'influence de la famille se reflète aussi dans le comportement au travail. On a souvent entendu de la bouche de certains employeurs qu'il valait mieux laisser les problèmes familiaux à la maison. Il est possible que les changements familiaux teintent la personnalité d'un individu à un point tel que ses comportements au travail en sont modifiés. C'est le cas du professeur d'âge moyen, enseignant dans un établissement collégial qui, à la suite de l'entrée de son propre enfant au cégep, fait soudainement preuve d'altruisme envers ses nouveaux élèves. Indépendamment du rôle primordial de la famille dans le développement de la personnalité, on ne doit pas oublier que son influence s'exerce sur un canevas de traits innés qui prédisposent déjà l'individu à se comporter d'une certaine manière, et que le bagage héréditaire provient, bien sûr, exclusivement des parents.

Le groupe et les rôles

Comme la famille, les groupes jouent un rôle prépondérant dans le développement de la personnalité. Rapidement, les enfants font partie de groupes sportifs ou de loisirs et de divers autres groupes à l'intérieur de l'école. Chaque groupe impose ses règles de comportement en récompensant ce qui est jugé approprié et en sanctionnant les comportements qui dévient de la norme. Les normes d'un groupe et les rôles qui leur sont associés favorisent la consolidation de certains traits de personnalité. L'influence d'un groupe est différente de l'influence sociale exercée par la culture ; les groupes élaborent des systèmes distincts de règles et de normes, et ils peuvent rallier les individus de diverses cultures. Ainsi, les membres d'un groupe construisent au fil du temps des schèmes d'interactions qui leur sont propres, ce qui fera naître chez eux des caractéristiques communes et des comportements similaires. Les rôles sociaux influenceront aussi, concurremment aux groupes d'appartenance, la structuration de la personnalité d'un individu. À ce titre, mentionnons que les rôles sociaux genrés, c'est-à-dire relatifs aux hommes ou aux femmes, peuvent avoir une incidence notable sur la construction de la personnalité. Notons aussi, dans cette même veine, l'importance des rôles situationnels, comme ceux pouvant être adoptés au sein de groupes d'appartenance.



Les membres d'un groupe construisent des schèmes d'interactions qui leur sont propres, ce qui fait naître chez eux des caractéristiques communes et des comportements similaires.

Les expériences de vie

Chacun, selon sa personnalité, a intériorisé un bagage de connaissances, d'expériences heureuses ou malheureuses, de succès et d'échecs qui constitue le canevas de l'image qu'il se fait de lui-même. Par exemple, une personne qui a subi de nombreux échecs peut manifester un manque de confiance qui l'empêche de relever des défis et de se recréer un bassin d'expériences positives. D'autre part, une personne qui obtient une reconnaissance manifeste pour ses efforts, et qui concrètement connaît du succès, se construit une bonne confiance en elle. En ce sens, les expériences professionnelles agiront certainement sur la personnalité des employés. Bien que l'expérience seule puisse rarement ébranler la stabilité des caractéristiques de la personnalité, le vécu au travail pourra cependant freiner ou exacerber l'expression de certains traits.

2.3.2 Deux théories de la personnalité

La personnalité selon le modèle en cinq facteurs

On peut décrire la personnalité des individus de plusieurs façons. Mentionnons l'approche traditionnelle par les traits, la perspective typologique qui permet d'identifier des groupes homogènes de personnalités et, une approche plus récente, le modèle des

facteurs de la personnalité. Ce dernier, devenu le modèle de référence depuis les années 1990, permet de décrire la personnalité de chaque individu en fonction de cinq facteurs. Chacun de ces facteurs est un amalgame de diverses facettes de la personnalité et permet de déterminer de façon synthétique les éléments essentiels qui caractérisent la personnalité d'un individu. Ce modèle factoriel est d'ailleurs celui qui est le plus utilisé en milieu organisationnel, particulièrement en matière de sélection du personnel. De plus, il sera aussi mis à contribution lors de l'évaluation du potentiel, de la planification de carrière ou de la gestion du rendement. Les cinq facteurs de la personnalité identifiés par Paul T. Costa et Robert R. McCrae sont l'extraversion, l'agréabilité, la stabilité émotionnelle, l'ouverture à l'expérience et le caractère consciencieux³². Chacun de ces facteurs est polarisé et permet de positionner une personne selon un continuum. Le positionnement d'un individu sur ce continuum permet d'obtenir une excellente lecture de sa personnalité. Divers tests normalisés permettent de dresser un profil précis des employés en fonction de ces cinq facteurs de la personnalité.

Extraversion vs introversion Les termes «introversion» et «extraversion» s'appliquent à l'orientation sociale, c'est-à-dire à la manière de se comporter en société. L'extraversion est associée à un comportement verbal et non verbal expressif, alors que l'introversion fait référence à un comportement retiré et timide. Ainsi, l'introversion peut être définie comme la tendance d'un individu à se tourner vers lui-même. Par ailleurs, les introvertis semblent plus sensibles aux idées abstraites et aux émotions. L'extraversion, pour sa part, est la tendance d'un individu à se tourner vers les autres, les événements et les objets. Dans le domaine du travail, on constate que les gestionnaires sont souvent extravertis, et ce, sans doute en raison de leur rôle qui consiste à trouver, avec la collaboration du personnel, des solutions aux problèmes de l'entreprise. Les introvertis, de leur côté, seront plus à l'aise dans des tâches solitaires qui demandent moins d'interactions sociales. Soulignons que les extravertis fournissent un meilleur rendement dans un environnement animé, alors que les introvertis sont plus efficaces dans un environnement de travail plus calme.

Agréabilité vs désagréabilité Ce facteur de la personnalité circonscrit la nature des rapports sociaux d'un individu. Ainsi, une personne présentant un haut niveau d'agréabilité sera généralement courtoise, polie et aimable. À l'inverse, un individu se situant davantage vers le pôle de la désagréabilité affichera des comportements sociaux de confrontation, d'égoïsme et de méfiance. On comprendra aisément que la présence d'employés ayant un haut facteur de désagréabilité est à même de générer toutes sortes de difficultés dans une équipe de travail. Dans un tel cas, des efforts soutenus devront être investis par les gestionnaires afin de préserver la coopération, l'harmonie et le climat de travail nécessaires à un bon rendement.

Stabilité émotionnelle vs névrosisme Le facteur de la personnalité associé à la stabilité émotionnelle est un indicateur de la perméabilité de la personne aux événements qui se produisent dans son environnement. Ainsi, la personne présentant une bonne stabilité émotionnelle sera en mesure de maintenir une humeur constante malgré les événements heureux ou malheureux qui se produisent dans sa vie personnelle ou professionnelle. Il ne s'agit pas d'une insensibilité affective, mais plutôt de la capacité à recréer rapidement un équilibre émotif après de tels événements. Cet employé sera donc confiant, calme et serein. Le névrosisme, pour sa part, caractérise la personne qui est en quelque sorte otage de ses émotions et qui affiche une humeur fluctuante selon les situations, son environnement ou les circonstances. Cette personne souffrira davantage d'anxiété, d'angoisse et d'énerverment. On considère généralement que la stabilité émotionnelle est un gage de bonne gestion du stress en milieu de travail.

Ouverture vs fermeture à l'expérience Certaines personnes présentent une curiosité naturelle et une grande tolérance au changement. On dit qu'elles affichent une bonne ouverture à l'expérience. En milieu de travail, ces employés seront créatifs, imaginatifs, vifs d'esprit et démontreront un jugement indépendant. *A contrario*, les gens qui sont plus fermés à l'expérience valoriseront les situations sécuritaires, routinières et présentant peu d'incertitudes. Plus craintifs de nature et très attachés à leurs habitudes, ces

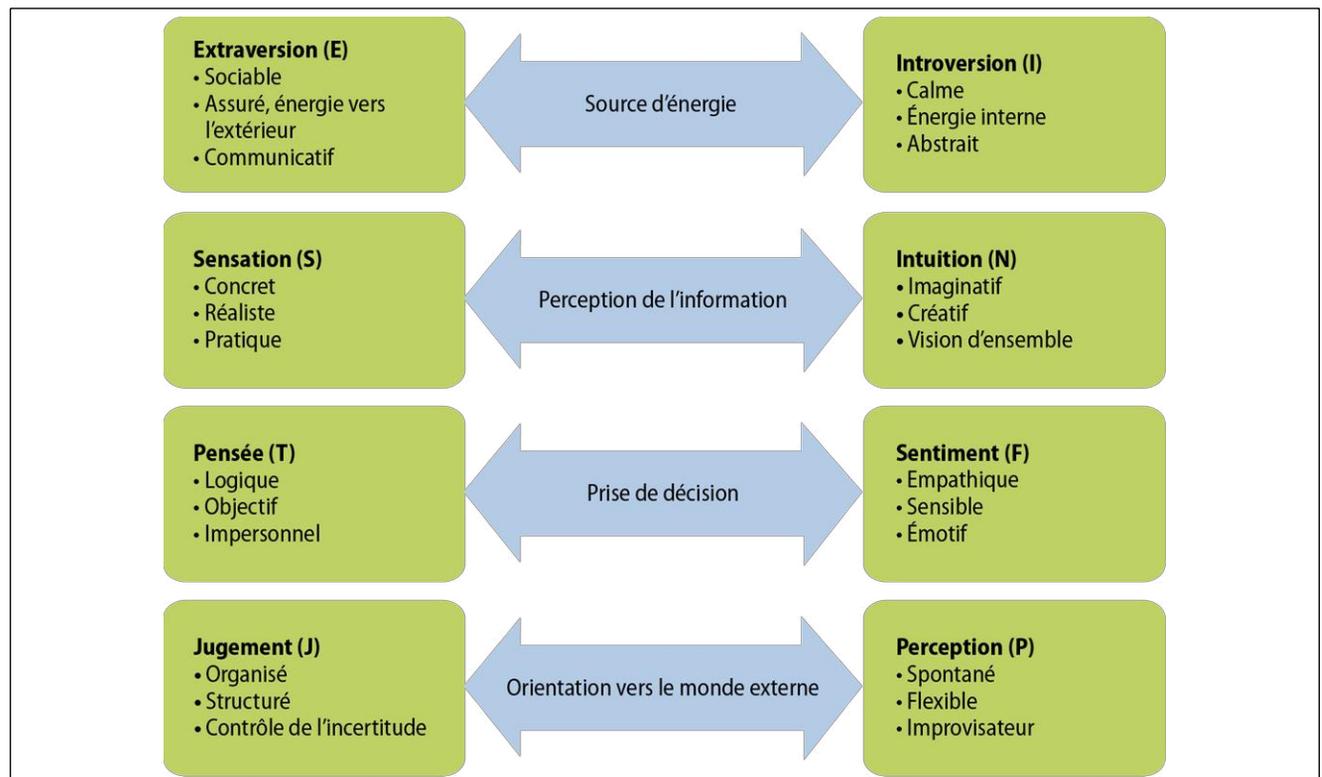
employés résisteront habituellement aux changements et présenteront, dès que des éléments de l'environnement organisationnels sont modifiés, des niveaux supérieurs de stress, d'anxiété et de résistance.

Caractère consciencieux vs négligent Le caractère consciencieux peut être associé à des traits de personnalité comme le perfectionnisme, la discipline et la persévérance. Ainsi, une personne consciencieuse cherchera constamment à exceller, à s'améliorer et à se développer dans le cadre de son travail. Pour sa part, le négligent préférera qu'on lui confie des tâches qui ne débordent pas des balises de ses compétences et qui ne lui demandent pas trop d'efforts. Ces personnes fonctionnent souvent selon un schème coût/bénéfice où la situation optimale allie le moindre effort au maximum de rétribution.

La personnalité selon le modèle de Myers-Briggs

Bien que la théorie des cinq facteurs de la personnalité soit fort populaire en milieu de travail pour cerner les caractéristiques des employés, d'autres classifications de la personnalité y sont également utilisées. À ce titre, mentionnons le modèle des types de personnalité de Myers-Briggs (MBTI), qui permet de catégoriser les travailleurs selon divers profils de personnalité. Se voulant une adaptation des types psychologiques initialement développés par le psychanalyste Carl Jung, le modèle de Myers-Briggs met en complémentarité quatre dimensions fondamentales, permettant de définir la façon dont une personne appréhende la réalité. Ces dimensions sont la source d'énergie (extraversion *vs* introversion), la perception de l'information (sensation *vs* intuition), le mode de prise de décision (pensée *vs* sentiment) et l'orientation vers le monde externe (jugement *vs* perception). Par le croisement de ces quatre dimensions et de leurs pôles respectifs, on obtient 16 types de personnalité, chacun définissant un registre particulier de rapport au monde (*voir la figure 2.18*).

Figure 2.18 L'indicateur typologique de Myers-Briggs (MBTI)



Source : S.L. McSHANE, S.L. STEEN et C. BENABOU, *Comportement organisationnel : comportements humains et organisations dans un environnement complexe*, Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2013, p. 97.

Ainsi, si une personne a un profil de personnalité ESFP, c'est parce qu'elle est sociable (E), réaliste (S), sensible (F) et spontanée (P). Les personnes qui ont ce profil sont habituellement agréables à côtoyer et elles aiment être entourées et travailler en équipe. De plus, elles affichent habituellement une bonne satisfaction au travail et ont une propension à l'innovation. En milieu organisationnel, la typologie de Myers-Briggs permet de recueillir une information fort pertinente quant au mode d'interaction à adopter avec chacun des employés, selon qu'il correspond à l'un ou l'autre des 16 profils de personnalité.

Dans ce même cadre, notons cependant que les indicateurs de personnalité de Myers-Briggs seront surtout mis à contribution afin d'effectuer de la consolidation d'équipe, de la résolution de problème, du perfectionnement ou encore du développement organisationnel. En ce qui concerne la sélection de personnel, le modèle en cinq facteurs, précédemment discuté, est un meilleur prédicteur du rendement futur que le modèle de Myers-Briggs³³.

2.3.3 La personnalité et le comportement au travail

Au-delà des facteurs de la personnalité, certains traits spécifiques ont eux aussi une incidence sur l'adoption de comportements au travail. Plusieurs études permettent d'associer certaines caractéristiques de la personne aux gestes qu'elle pose dans le cadre de son travail. Par exemple, on dit parfois de quelqu'un qu'il est colérique (trait de personnalité) parce qu'il réprimande (comportement) ses employés pour des fautes mineures. Nous présentons dans cette section quatre traits de personnalité qui font couramment l'objet d'évaluations dans le domaine du comportement organisationnel.

L'estime de soi

Par estime de soi, nous désignons l'opinion qu'une personne a d'elle-même. Cette opinion résulte de l'évaluation qu'elle fait de ses comportements, de son apparence, de son intelligence, de son succès social et de l'opinion d'autrui à son endroit. En général, les personnes qui ont une faible estime de soi manquent de confiance en leurs capacités et ne s'accordent que peu de valeur. L'estime de soi peut avoir une influence sur le type d'emploi recherché. Ainsi, une personne ayant une bonne estime de soi prendra plus de risques au travail et voudra s'élever dans l'échelle hiérarchique ou occuper un emploi

comportant de nombreux défis. De plus, ces individus fournissent un meilleur rendement car ils sont moins sensibles à la critique, ils se fixent des objectifs élevés et ils sont prêts à fournir beaucoup d'efforts pour les atteindre.

Par ailleurs, l'estime de soi est fonction des facteurs situationnels. Ainsi, une personne qui subit plusieurs échecs sent son estime d'elle-même diminuer, alors qu'à l'inverse, celle qui réussit la verra augmenter. De plus, l'estime de soi dépend en partie de l'opinion d'autrui. En conséquence, un supérieur offrira des défis réalistes à ses subordonnés afin qu'ils vivent du succès plutôt que des échecs et qu'ainsi, ils éprouvent un sentiment de compétence qui augmentera leur estime de soi. De plus, les modes de reconnaissance au travail auront assurément une incidence sur l'estime de soi des employés.



Une personne ayant une bonne estime de soi prend plus de risques et souhaite occuper un emploi comportant de nombreux défis.

Le lieu de contrôle

La notion de lieu de contrôle (ou locus de contrôle) fait référence à «la croyance qu'entretient une personne quant à l'influence qu'elle exerce sur sa vie³⁴». Le lieu de

contrôle peut être interne ou externe. Les individus qui ont un lieu de contrôle interne se considèrent comme les principaux artisans de leur vie, alors que ceux dont le lieu de contrôle est externe attribuent ce qui leur arrive à la chance, au hasard ou à autrui.

Les spécialistes estiment qu'au travail, une personne dont le lieu de contrôle est interne possède une bonne maîtrise de son comportement, qu'elle est socialement et politiquement active, qu'elle tend à influencer le comportement des autres et qu'elle est plus orientée vers l'accomplissement de soi et la réalisation des objectifs. À l'inverse, une personne dont le lieu de contrôle est externe est plutôt influençable et préfère travailler sous l'autorité d'un supérieur structuré et directif. En connaissant le lieu de contrôle des employés, on peut ajuster notre gestion et favoriser l'augmentation de leur motivation et leur satisfaction. Par exemple, il est souhaitable de faire participer à la prise de décision les employés dont le lieu de contrôle est interne et de leur permettre d'être plus autonomes, alors qu'il sera préférable de structurer le travail d'un employé dont le lieu de contrôle est externe.

Le dogmatisme

La personne dogmatique se caractérise par la rigidité de ses opinions et de ses croyances. Elle a tendance à percevoir l'environnement comme menaçant et considère l'autorité légitime comme le pouvoir absolu. En outre, elle accepte ou rejette autrui selon des critères peu nuancés qui trouvent leurs fondements dans les valeurs les plus couramment véhiculées. En conséquence, les dogmatiques se sentent à l'aise dans un groupe très structuré et fonctionnent mieux lorsqu'ils relèvent de figures d'autorité dominantes ayant un style de leadership directif; ils ont alors à fournir moins d'efforts pour trouver l'information menant à la prise de décision.

L'autoefficacité

Le concept d'autoefficacité concerne «la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite requise pour produire des résultats souhaités³⁵». Un sentiment d'efficacité personnelle est présent lorsqu'une personne considère qu'elle peut s'acquitter honorablement d'un travail. Ainsi, plus une personne a un niveau d'efficacité personnelle élevé, plus elle croit disposer des qualités nécessaires à l'accomplissement d'une tâche, et plus elle croit qu'en produisant un effort et en surmontant les obstacles, elle atteindra ses objectifs.

Selon Albert Bandura³⁶, idéateur du concept, le sentiment d'auto-efficacité tire son origine de quatre principales sources, la première résidant dans les expériences passées. Ainsi, au gré de ses succès et de ses échecs, la personne structurera son sentiment général d'efficacité personnelle, ainsi qu'un sentiment d'efficacité associé à diverses tâches spécifiques. Ce sentiment se développera aussi par l'observation des succès et des échecs des autres. Ainsi, par apprentissage vicariant et par identification (deuxième source), la personne sera à même d'évaluer son potentiel par rapport à l'exécution de tâches comparables. En troisième lieu, la personne se forgera un sentiment d'efficacité personnelle à partir des commentaires d'autrui. Ainsi, elle se sentira apte à réaliser une tâche pour laquelle les autres la considèrent douée, et se sentira inefficace dans l'accomplissement des tâches pour lesquelles elle a reçu une rétroaction négative dans le passé. Enfin, le sentiment d'auto-efficacité sera alimenté par des états physiologiques et émotionnels. Dans les faits, ce sentiment se veut grandement affectif, et certains aspects physiologiques et émotifs, voire neurologiques, teinteront l'estimation de notre propre capacité à effectuer convenablement une tâche.

Le sentiment d'efficacité personnelle est important au travail, parce que plus on croit en ses habiletés, plus on fera preuve d'agentivité, c'est-à-dire d'initiatives comportementales, afin d'atteindre un objectif. On comprendra qu'alors, les probabilités d'atteindre le succès augmentent. L'efficacité personnelle peut s'acquérir par

l'apprentissage ; on posera aux employés concernés des défis réalistes en plus de les jumeler à d'autres employés qui leur serviront de modèles.

2.3.4 La personnalité et la carrière

La notion de personnalité est fort utile lorsque vient le temps de faire un choix de carrière ou de prendre des décisions ponctuelles concernant son développement professionnel. Le courant de pensée portant sur les origines du choix de carrière, souvent appelé « courant déterministe-structuraliste », est la plus ancienne des approches théoriques entourant le phénomène de la carrière. Ses tenants estiment que la stabilité et la permanence sont les deux éléments qui priment dans le choix d'une carrière. Ce courant de pensée s'intéresse principalement aux indices permettant de circonscrire le choix initial de carrière ainsi que ceux qui influencent les réorientations de carrière.

Dans cette perspective, l'approche la plus utilisée au cours des 30 dernières années est celle de John Holland³⁷. Cataloguée comme une théorie psychologique du choix de carrière, la théorie de Holland situe l'approche traits-facteurs sous l'horizon de l'appariement nécessaire et inévitable des personnalités individuelle et professionnelle. Selon Holland, chaque individu érige, dès ses premières années de vie, la structure de sa personnalité qui s'actualise essentiellement par la différenciation des intérêts, des aptitudes et des attitudes. Cette personnalité devra tout simplement être jumelée à un environnement de travail compatible pour que l'orientation de carrière de la personne soit satisfaisant.

La conception de Holland repose sur le principe que les gens évoluant dans un même environnement de travail possèdent des types de personnalité similaires et que, par conséquent, on peut se permettre d'envisager la notion de personnalité professionnelle. Cette agrégation de personnalités convergentes résulte d'une adéquation entre un ensemble de caractéristiques psychologiques personnelles et un environnement

Qu'en disent les experts ?

Pourquoi mon patron pète-t-il si souvent les plombs ?

« Mon patron a la mèche courte. Au moindre imprévu, il se fâche démesurément. Il explose, comme l'enfant qui tape des pieds au sol parce qu'on lui a refusé une ultime friandise ! Pourtant, une demi-heure plus tard, il nous revient tout sourire, comme si de rien n'était. Pourquoi ? »

Que peuvent cacher ces crises ? Il est possible qu'il souffre du syndrome de l'imposteur, c'est-à-dire qu'il pense qu'il n'est pas à la hauteur. Cette crainte peut être ressentie chez beaucoup de gestionnaires qui ont gravi les échelons grâce à leur ancienneté plutôt qu'à leurs compétences.

La moindre perte de contrôle replonge notre imposteur imaginaire dans la tourmente. Il se dit qu'il aurait dû refuser le poste, que cette responsabilité est trop grande pour lui, mais ne veut pas l'avouer publiquement. Il reste donc en place et fulmine.

Puis, quand il réalise que la catastrophe est évitée, il redevient lui-même.

Le patron qui a confiance en lui-même aborde les difficultés avec la tranquille assurance qu'il saura en venir à bout. Il sait que les surprises font partie intégrante de la vie d'un gestionnaire. Il en a vu d'autres.

Votre patron changera-t-il avec le temps ? Sûrement pas. Son tempérament le fait réagir ainsi devant ce qui l'indispose. Devriez-vous pour autant changer de patron ? Pas nécessairement. Si vous êtes capable de supporter ses sautes d'humeur, devenez son bras droit : cela vous donnera un rôle stratégique et vous pourrez lui prouver, si c'est le cas, qu'il n'est pas un imposteur. S'il en est un, évaluez les options. Quand prendra-t-il sa retraite ? Planifiez votre avenir et pensez à vous.

Source : A. SAMSON, « Pourquoi mon patron pète-t-il si souvent les plombs ? », *Journal Métro*, chronique « Au boulot ! », 29 septembre 2014, [En ligne], <http://journalmetro.com/opinions/au-boulot/565648/pourquoi-mon-patron-pete-t-il-si-souvent-les-plombs> (Page consultée le 25 juillet 2016).

de travail présentant une réalité particulière. Or, un individu qui aurait des traits de personnalité semblables à ceux de personnes que leur environnement de travail satisfait pourrait, s'il s'orientait vers le même type d'environnement professionnel, effectuer un choix de carrière approprié. Notons que la notion d'environnement de travail englobe autant le type d'occupation que la manière d'exercer les tâches s'y rapportant et le contexte dans lequel elles s'exercent. Dans cette optique, le choix de carrière repose sur le développement de la personnalité, grande responsable, selon Holland, de l'orientation professionnelle.

La force de Holland ne repose évidemment pas sur cette seule conception du choix de carrière; c'est tout le bagage opérationnel mis au point par cet auteur qui justifie la réputation qu'il s'est taillée. En effet, loin de se contenter de postulats théoriques, il a développé des outils permettant de valider sa théorie et de la rendre opérationnelle.

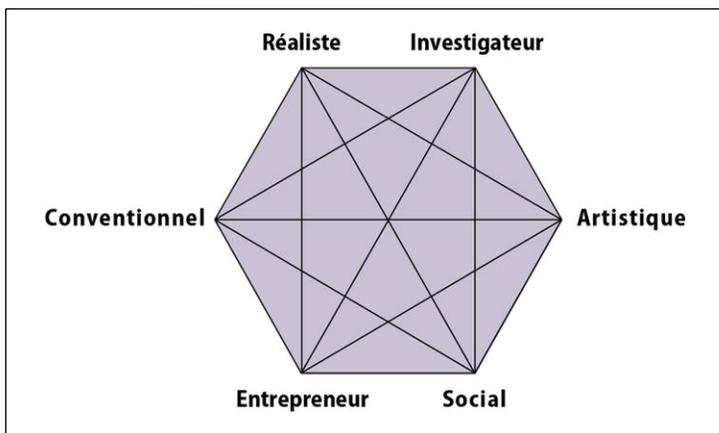
En premier lieu, Holland définit les types de personnalité ainsi que les types d'occupation à l'aide de six qualificatifs bien précis : réaliste, investigateur, artistique, social, entrepreneur et conventionnel. Ces types s'accrochent autant à la personne (personnalité individuelle) qu'à l'environnement de travail (personnalité professionnelle). Ce système est très efficace puisqu'il permet, à l'aide d'un même vocable, de vérifier l'appariement personne-occupation. Le tableau 2.1 présente les caractéristiques rattachées à chacun des types de personnalité et aux activités professionnelles correspondantes.

Tableau 2.1 Le parallèle entre les types de personnalité individuelle et les activités professionnelles

Type de personnalité	Caractéristiques	Activités professionnelles
Réaliste (R)	Les personnes réalistes préfèrent les activités et les emplois en relation avec la nature et le plein air, les activités mécaniques, la construction et les réparations. Elles sont intéressées par l'action plutôt que par la pensée, préférant les problèmes concrets aux problèmes abstraits et ambigus.	<ul style="list-style-type: none"> • Faire fonctionner des équipements • Utiliser des outils • Manœuvrer des machines • Construire, réparer, bâtir
Investigateur (I)	Les personnes investigatrices ont une orientation déterminée. Elles aiment amasser de l'information, découvrir, analyser et interpréter des données. Elles préfèrent travailler seules qu'en groupe.	<ul style="list-style-type: none"> • Accomplir des tâches abstraites • Amasser et organiser des données • Résoudre des problèmes • Produire des analyses • Faire de la recherche
Artistique (A)	Les personnes artistiques valorisent les qualités artistiques des choses et ont un grand besoin de s'exprimer. Ce besoin se traduit dans leurs loisirs, dans leur travail ou dans leur environnement.	<ul style="list-style-type: none"> • Le travail de création • La décoration et le design • La composition et l'écriture
Social (S)	Les personnes ayant ce type de personnalité aiment travailler avec les gens; elles apprécient le travail de groupe et le partage des responsabilités et elles se plaisent à être le centre d'attention. Elles préfèrent résoudre les problèmes par la discussion et interagir avec les autres.	<ul style="list-style-type: none"> • Enseigner et expliquer • Aider et guider • Informer et organiser • Résoudre des problèmes • Animer des groupes
Entrepreneur (E)	Ces personnes recherchent des positions de direction (leadership), de pouvoir et de prestige. Elles apprécient la coopération en vue d'objectifs organisationnels et du succès économique. Elles aiment prendre des risques financiers et participer à des activités compétitives.	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler dans le domaine de la vente et des achats • S'engager dans des activités politiques • Animer des activités et des groupes • Faire des présentations • Gérer du personnel et des projets
Conventionnel (C)	Les personnes conventionnelles travaillent bien dans les grandes corporations, mais elles préfèrent les rôles de subalternes aux postes de direction. Elles affectionnent particulièrement les activités qui demandent de la minutie et de la précision.	<ul style="list-style-type: none"> • Dactylographier et classer • Organiser des procédures • Tenir des livres • Rédiger des rapports

Toutefois, le type de personnalité est un élément trop englobant pour tenir compte des multiples différences individuelles et professionnelles. Ainsi, un individu de type «entrepreneur» n'a pas nécessairement les mêmes traits ou le même agencement de traits qu'une autre personne du même type. Cette diversité est aussi applicable à l'environnement de travail. Afin de circonscrire les dissemblances à l'intérieur d'un même type de personnalité, Holland a créé le patron de personnalité. Le patron de personnalité tient compte non seulement du type de personnalité dominant, mais aussi des types secondaires qui définissent, par ordre d'importance, la personnalité précise de l'individu ou de l'environnement. Exprimé en trois lettres, la première pour le type dominant et les deux autres pour les types secondaires, le patron de personnalité permet de vérifier avec exactitude la compatibilité d'un individu et d'une occupation. Ainsi, le psychologue clinicien et l'enseignant au primaire occupent deux emplois à dominante sociale; cependant, le patron de personnalité d'un psychologue clinicien est SIA (social-investigateur-artistique), tandis que celui de l'enseignant au primaire est SAE (social-artistique-entrepreneur). Cette distinction permet de reconnaître le type d'individus aptes à travailler dans un environnement donné.

Figure 2.19 Le modèle hexagonal de Holland



Soulignons que le patron de personnalité a tendance à se structurer de façon hexagonale. Comme on peut le constater à la figure 2.19, les probabilités d'agencement des types de personnalité sont d'autant plus élevées lorsque les types sont contigus dans leur répartition hexagonale. Ainsi, si le type dominant est «social», les chances que le patron soit SEA ou SAE sont plus grandes. Ce modèle hexagonal des relations intertypes n'est pas absolu, mais il permet d'entrevoir le patron de personnalité en fonction de la seule connaissance du type dominant qui illustre un schème de préférences et d'aversion envers le monde du travail³⁸.

Si le besoin d'apparier le patron de personnalité de l'individu et celui de l'occupation est crucial, la validation de cet appariement serait impossible sans une instrumentation simple et efficace. À cet effet, plusieurs outils permettent de définir le type de personnalité d'un individu et d'évaluer sa compatibilité avec des occupations. Le plus connu de ces instruments est sans contredit le *Strong-Campbell Interest Inventory* (SCII) qui permet, entre autres choses, de mesurer l'intérêt d'un individu pour des domaines généraux d'activité, ses préférences pour des occupations précises ainsi que sa ressemblance avec les types purs. Plusieurs autres instruments peuvent être utilisés pour soutenir l'approche de Holland, par exemple le *Occupation Finder*, le *Dictionary of Holland Occupational Codes* et le *Self-Directed Search*. Ces outils ont comme principal objectif de déterminer le patron de personnalité d'un individu et celui des activités professionnelles.

La théorie de Holland s'est développée au cours de ses nombreuses recherches sur le choix de carrière et plusieurs éléments importants s'y sont greffés, tels les concepts d'identité, de cohérence, de différenciation (interactions individu-personnalité) et de congruence (interactions individu-occupation). Les concepts liés aux interactions entre l'individu et la personnalité font référence à un processus interne d'autoéquilibre. Alors que l'identité désigne la stabilité de la structure des intérêts de la personne, la cohérence et la différenciation se rapportent au dynamisme de son patron de personnalité. Par ailleurs, les interactions entre l'individu et son occupation obligent à définir un modèle permettant d'évaluer la concordance entre ces deux réalités. La congruence est donc synonyme d'adéquation entre le type de personnalité d'un individu et l'environnement dans lequel il évolue. La nécessité de

congruence entre un élément interne à l'individu et son environnement, c'est-à-dire sa profession ou son occupation, a été largement démontrée par plusieurs études. De plus, on constate qu'en l'absence de congruence, l'individu aura une forte tendance à être insatisfait au travail et, par le fait même, à changer souvent d'occupation en cherchant la congruence.

2.3.5 La personnalité et le comportement politique

Dans un contexte organisationnel, 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. Cette définition peut laisser croire que de nombreux comportements ont une connotation politique. Cependant, on qualifiera de politique le comportement qui permet surtout d'obtenir un avantage au détriment d'autres personnes ou même, parfois, au détriment de l'organisation. Il devient alors évident que ce ne sont pas tous les comportements qui ont une dimension politique. Certaines personnes sont plus susceptibles que d'autres d'adopter ce type de comportements. Cette tendance dépend de certains éléments de la personnalité que nous décrivons dans les paragraphes suivants.

comportement politique

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.

Le besoin de pouvoir

La personne qui recherche le pouvoir éprouve un désir intrinsèque d'influencer et de diriger les autres et de contrôler son environnement. En conséquence, elle se conduira de façon à pouvoir prendre en charge des activités lui assurant un certain leadership sur autrui. Il est intéressant de noter que les gestionnaires qui réussissent éprouvent souvent un grand besoin de pouvoir. Un gestionnaire peut désirer deux formes de pouvoir : le pouvoir personnel et le pouvoir organisationnel. Ceux qui recherchent le pouvoir personnel ont besoin de dominer les autres et de s'attacher leur loyauté, indépendamment de l'organisation. Au contraire, les gestionnaires qui sont intéressés au pouvoir organisationnel font preuve de loyauté envers l'organisation et encouragent les employés à faire de même, créant de ce fait un climat de travail efficace. La notion de pouvoir sera étudiée plus en détail au chapitre 8.

Le machiavélisme

Le terme machiavélisme fait référence à un ensemble de comportements décrits au XVI^e siècle par Niccolò Machiavelli dans un ouvrage intitulé *Le Prince*, et d'où est tiré l'adage « la fin justifie les moyens ». Globalement, les comportements machiavéliques visent l'acquisition et l'utilisation du pouvoir. Selon Machiavelli, la meilleure façon d'acquérir et d'utiliser le pouvoir, c'est de manipuler les autres. Les gens machiavéliques sont généralement très habiles pour influencer les autres et ils participent souvent à des activités à connotation politique. D'autres caractéristiques sont liées au machiavélisme, tels la fourberie, la méfiance et le contournement des règles. De plus, les gens machiavéliques abordent les situations de manière logique et réfléchie ; ils sont capables de berner pour protéger leurs intérêts et considèrent la loyauté ou l'amitié comme des barrières possibles à leur avancement.

Les comportements risqués

Certaines personnes recherchent activement des situations à haut potentiel de risque, alors que d'autres font tout ce qu'elles peuvent pour les éviter. Il semble que celles qui aiment le risque ont aussi tendance à s'engager dans des activités politiques, lesquelles comportent de nombreux risques tels qu'une rétrogradation, des évaluations de rendement insatisfaisantes ou une perte d'influence auprès des individus et des groupes. Par ailleurs, puisque les activités politiques ne mènent pas nécessairement au succès, les gens peu empressés à prendre des risques s'en tiennent souvent loin.

Pour résumer, rappelons que les différences de personnalité expliquent pourquoi deux personnes placées dans une même situation réagissent différemment. En fait,

plus un gestionnaire est capable de tenir compte des différences de personnalité, plus il peut prédire les comportements de ses employés et créer un environnement de travail qui leur soit favorable et qui optimise leur rendement.

2.4 Les valeurs et les attitudes dans l'environnement de travail

Le comportement et la conduite étant l'objet de ce chapitre, il nous faut aborder l'influence que peuvent avoir les valeurs et les attitudes sur les choix comportementaux, et plus particulièrement sur les comportements en milieu de travail.

attitude

Évaluation de l'intérêt porté à une personne, à un objet ou à une situation.

La notion de valeur est étroitement associée «aux principes généraux qui orientent les gestes et les jugements des gens, et cela, tant dans leur vie privée que dans leur vie professionnelle³⁹». Ainsi, chaque personne possède un ensemble de valeurs sociales qui guide ses agissements en lui permettant, entre autres, de discerner ce qui est bien de ce qui est mal. Bien que la nature des valeurs soit fort similaire d'un individu à l'autre, c'est leur hiérarchisation, c'est-à-dire leur importance relative, qui individualise l'incidence des valeurs sur le comportement. Cette structuration particulière des valeurs est ce qu'on nomme «le système de valeurs». Des liens étroits existent entre les valeurs d'une personne et les attitudes quelle entretient. Puisque l'**attitude** est «l'évaluation générale et relativement durable que les gens font des objets, des idées ou des personnes⁴⁰», l'attitude peut être considérée comme une microvaleur ou l'expression ciblée d'une valeur (*la notion d'attitude sera plus amplement discutée au chapitre 3*). Ainsi, il faut considérer que les valeurs déterminent les attitudes et qu'une seule valeur peut participer à la formation d'un ensemble d'attitudes. Par exemple, un individu pour qui l'éthique est une valeur fondamentale pourrait développer une attitude négative envers les politiciens, mais positive envers les juges. Les valeurs et les attitudes participent donc conjointement à la détermination des choix comportementaux.

De la théorie à la pratique

L'éthique et l'étiquette autour des cadeaux

Devrait-on accepter des cadeaux de nos clients, de nos collègues ou de nos patrons? Jusqu'où peut-on aller, et comment refuser poliment? Entrevue avec Louise Masson, présidente de Beaux Gestes et spécialiste en étiquette des affaires.

Bien des gens confondent éthique et étiquette. L'éthique renvoie au comportement moral, à la déontologie, tandis que l'étiquette aborde le comportement social en affaires. «L'étiquette, c'est de la petite éthique, et il arrive que les deux sujets se chevauchent», explique madame Masson. Bien souvent, les entreprises définissent des règles de conduite pour donner des lignes directrices quant aux comportements éthiques à adopter en affaires. Comme il s'agit d'un code social, l'étiquette, quant à elle, est rarement consignée à l'écrit. Ses règles s'apprennent plutôt selon le milieu social dans lequel on évolue.

L'art de donner

Beaucoup de travailleurs et d'employeurs ne savent pas comment agir socialement en affaires. Même le concept de cadeau est galvaudé. «Un cadeau devrait être un geste gratuit qui exprime de la reconnaissance et ne devrait jamais être fait dans le but d'en recevoir un en retour», souligne-t-elle.

Certaines situations commandent toutefois de donner un présent. Par exemple, il convient pour le patron d'offrir un cadeau à ses employés à Noël. Au Québec, cela se traduit souvent par le party de Noël. Il peut aussi s'agir d'un cadeau individuel ou collectif, comme une conférence. Le cadeau est également tout indiqué pour souligner un événement heureux, comme une naissance.





Un cadeau doit être choisi avec discernement et dépend, bien sûr, de la circonstance. Il doit avant tout être neutre : chèque-cadeau d'une librairie, livre sur la culture, panier de denrées de luxe, etc. Les cadeaux à caractère intime, comme de la lingerie, des bijoux ou du parfum n'ont pas leur place en entreprise. [...]

«La façon d'offrir un cadeau revêt également son importance», insiste-t-elle. On ne mandate pas une personne pour remettre un cadeau à un tiers, on le lui remet en personne. Le cadeau, dont la générosité est bien dosée, doit être bien emballé et accompagné d'une petite carte dans une enveloppe.

L'art de recevoir

L'étiquette dicte également de ne pas refuser un cadeau, à moins que l'on s'aperçoive que les intentions derrière le geste sont douteuses. Les enveloppes d'argent qu'un client remet à un employé ou à un patron d'une entreprise ne sont pas considérées comme des cadeaux, comme il ne s'agit

pas de la reconnaissance, mais bien d'une manière déguisée d'acheter la personne. Pour entretenir «l'amitié d'affaires», il convient d'offrir en retour un cadeau à la mesure de celui que l'on a reçu. Par exemple, l'étiquette veut qu'un patron qui est invité au restaurant par un client l'invite à son tour une prochaine fois. Cela ne vaut pas entre employés et employeurs. Les employés ne sont pas tenus de remercier leur patron en leur offrant un cadeau en retour.

Les cadeaux promotionnels visent à encourager la fidélité d'un bon client envers son entreprise. La personne qui reçoit ce type de cadeau n'a pas l'obligation de le remercier. Si l'on reçoit un stylo d'une entreprise avec qui nous ne faisons pas affaire ou à qui nous n'avons rien demandé, nul besoin de la remercier.

L'étiquette ne nous empêche en rien de faire preuve d'originalité. Elle ne fait que dicter le bon goût.

Source : C. MARTELLINI, «L'éthique et l'étiquette autour des cadeaux», *Journal Métro*, section « Carrières », 22 mai 2014, [En ligne], <http://journalmetro.com/plus/carrieres/498769/lethique-et-letiquette-autour-des-cadeaux> (Page consultée le 25 juillet 2016).

2.4.1 L'origine des valeurs

Les valeurs sont le fruit de nos apprentissages et de nos expériences. Initialement, les choix et les comportements des gens qu'on estime ont une influence sur le développement de nos valeurs par le processus de socialisation. Ainsi, le milieu familial, l'éducation, les amis et la société sont les principales courroies de transmission des valeurs. Cependant, les dilemmes éthiques que l'on vit personnellement et ceux auxquels on est exposé viennent aussi nourrir et consolider ces valeurs initiales. Nos choix passés et leurs incidences sur notre bien-être et celui des gens qui nous entourent ont donc un rôle important à jouer dans la hiérarchisation de nos valeurs. Néanmoins, il est convenu de reconnaître que nos valeurs se forment en bonne partie au cours de nos premières années de vie et qu'elles sont par la suite, sans être immuables, relativement stables⁴¹.

L'apparition des valeurs ainsi que leur nature sont étroitement liées au développement moral de l'individu. Ainsi, selon Lawrence Kohlberg, le développement de la moralité d'un individu se fait en trois phases⁴².

Au départ, les enfants présentent une moralité dite «préconventionnelle», où ce qui leur importe est simplement d'éviter la punition ou d'obtenir une récompense. Cette moralité hétéronome amène une évaluation de l'à-propos des comportements en fonction de l'unique réactivité de l'environnement. Ainsi, un comportement qui occasionne une punition sera évalué comme étant inapproprié alors que celui qui mène à une récompense s'autojustifiera par cette conséquence positive. À ce premier niveau de moralité, l'incidence des valeurs sur le comportement est limitée et les choix des gestes posés se résument sommairement à savoir si on sera puni ou récompensé.

Les individus progresseront généralement vers un second niveau de moralité plus adapté qui évaluera la pertinence des gestes selon les conventions sociales en vigueur.

Dès lors, l'individu prendra en considération l'ensemble des normes et règles sociales afin de choisir le comportement approprié. Cette moralité conformiste est celle que la plupart des personnes entretiennent et qui les incite à adopter des conduites respectueuses des règles, des standards et des lois propres à une société. Le comportement n'est dès lors plus fonction de ses conséquences immédiates (punition ou récompense), mais davantage de l'opinion qu'ont les autres de ce comportement. Il y a donc à ce niveau une intériorisation de ce qui est socialement acceptable et l'individu respectera les conventions afin d'être estimé et de ne pas ressentir de culpabilité.

Enfin, certaines personnes franchiront les frontières du plus haut niveau de moralité que Kohlberg appelle la moralité « post-conventionnelle ». À ce niveau, la personne possède un schème de valeurs très consolidé et ses agissements ne sont dictés que par une adéquation supérieure entre ses comportements et ses valeurs. Il s'agit d'une moralité autonome qui permet à la personne de faire fi des conventions sociales et de simplement se référer à ses propres valeurs pour juger de ses gestes. Ces personnes pourront ainsi contrevenir aux conventions sociales si elles les jugent inappropriées et si leur transgression sert le bien-être collectif et la justice sociale. Par exemple, un gestionnaire qui a atteint ce niveau de moralité pourra exceptionnellement déroger à l'application stricte d'une règle ou d'une procédure s'il la juge inéquitable dans un contexte donné.

Les divers scandales éthiques ayant cours dans les organisations et qui font la une de l'actualité ne sont pas sans nous rappeler l'importance de la moralité et des valeurs dans les organisations. Ainsi, une organisation se doit d'encadrer la liberté d'action de ses gestionnaires et de ses employés en formulant les valeurs auxquelles elle souscrit. Par exemple, la loyauté, l'équité, l'intégrité, la transparence, la protection de l'environnement sont des valeurs organisationnelles que prônent plusieurs entreprises. De là, l'ensemble des politiques organisationnelles, dont les codes de conduite, doit faire connaître aux travailleurs les balises qu'ils ne doivent pas transgresser. Lorsque les politiques sont absentes ou floues, les organisations s'en remettent à la simple moralité individuelle qui peut, comme nous venons de le mentionner, fluctuer considérablement d'une personne à une autre. Cependant, puisque la majorité des individus possèdent une moralité conventionnelle qui les amène à être respectueux des lois, des normes et des conventions sociales, une minorité d'employés se comportent de façon non éthique.



L'Ordre des CRHA a produit la vidéo « L'éthique, le professionnalisme et la conscience de soi » avec Jean-Philippe Bouchard, CRHA.

De la théorie à la pratique

Le dilemme d'Archibald

Exemple de dilemme éthique permettant d'apprécier le stade de moralité d'une personne (ceci est une adaptation du dilemme de Heinz, développé originellement par Kohlberg).

À Gatineau, une femme se mourait d'une maladie très rare. Les médecins lui apprirent qu'un nouveau médicament, inventé par un pharmacien d'Ottawa, pourrait la sauver. Le médicament étant à base de radium, il coûtait très cher à fabriquer. Par contre, le pharmacien le vendait dix fois ce qu'il lui en coûtait. Le radium lui coûtait 400 \$ et il demandait 4000 \$ pour une petite dose. Comme il s'agissait d'un médicament expérimental, ni l'assurance gouvernementale, ni les assurances privées ne couvraient ce montant. Le mari de la

femme malade, Archibald, tenta par tous les moyens légaux d'obtenir l'argent nécessaire pour se procurer le médicament. Cependant, personne dans son milieu familial ou dans son cercle d'amis ne pouvait le lui prêter. De plus, comme son salaire était bas, on lui refusa un prêt à la banque. En tout, il ne put recueillir que 2000 \$, soit la moitié du coût du médicament. Il dit au pharmacien que sa femme était mourante et lui demanda de lui faire un rabais ou de le laisser payer plus tard. Mais ce dernier refusa : « Non, j'ai découvert le remède et je compte bien m'enrichir grâce à lui. » Ayant essayé tous les moyens légaux à sa disposition, Archibald décida de voler le médicament en s'introduisant par effraction dans le commerce du pharmacien.





Archibald aurait-il dû agir ainsi ?

- 1 Il n'aurait pas dû faire cela; il est certain qu'il se fera prendre et il aboutira probablement en prison.
- 2 Il devait voler le médicament. Si sa femme survit, elle lui sera très reconnaissante. Il sera ainsi un homme plus heureux.
- 3 Il a bien fait d'aider son épouse parce que c'est correct de le faire; son épouse et ses amis le tiendront en plus haute estime pour cela.
- 4 L'homme devait obéir à la loi, même si cela devait lui causer des souffrances personnelles. La loi, c'est la loi.
- 5 Il a bien fait de voler, car le pharmacien était injuste en l'empêchant de prendre soin de son épouse. Il n'avait pas à obéir à une règle injuste.
- 6 La vie de son épouse est plus importante que le droit du pharmacien à sa propriété. Il se devait de voler le médicament.

Barème: 1 et 2 = stade préconventionnel; 3 et 4 = stade conventionnel; 5 et 6 = stade post-conventionnel

2.4.2 Les classifications des valeurs

Les valeurs individuelles sont classifiées de diverses façons et, actuellement, il n'existe aucun consensus quant à un regroupement optimal de celles qui guident le comportement individuel. Cependant, deux modèles de classification des valeurs sont largement véhiculés dans la littérature et retiennent l'intérêt des chercheurs: celui de Milton Rokeach et le modèle circulaire des valeurs de Shalom Schwartz.

La classification des valeurs de Rokeach

Rokeach⁴³ propose une classification qui permet de distinguer deux types de valeurs en fonction de leurs objectifs. Il y a d'abord les valeurs finales qui circonscrivent les objectifs globaux qu'un individu cherche ultimement à atteindre dans sa vie et qui représentent les buts de l'existence. La liberté, la sagesse, le confort ou encore le respect de soi en font partie. Aussi, cette classification identifie un ensemble de valeurs qui se veulent instrumentales, en ce sens qu'elles représentent davantage des moyens d'atteindre nos objectifs de vie qu'une finalité. On peut donc considérer les valeurs instrumentales comme des outils au service de l'atteinte des valeurs finales. Ainsi, l'indépendance, l'ambition, le courage et la maîtrise de soi représentent autant de valeurs instrumentales et donc, de moyens d'accéder à l'actualisation des valeurs finales. Le tableau 2.2 présente l'ensemble des valeurs décrites par Rokeach en fonction de la distinction qu'il fait entre les valeurs finales et instrumentales.

Tableau 2.2 La classification des valeurs

Valeurs finales (objectifs existentiels)	
Les valeurs personnelles Qu'est-ce qui est le plus important dans votre vie ?	Vivre, le bonheur, la santé, la famille, le succès personnel, la reconnaissance, le statut, les biens matériels, le succès professionnel, le prestige, l'amitié, l'amour, etc.
Les valeurs éthico-sociales Que voudriez-vous faire pour le monde ?	Prôner la paix, l'écologie, la justice sociale, etc.
Valeurs instrumentales (moyens pour diverses fins existentielles)	
Les valeurs éthico-morales Comment devez-vous vous comporter avec les gens de votre entourage ?	Être honnête, sincère, responsable, loyal, solidaire, avoir confiance, respecter les droits humains, etc.
Les valeurs de compétition Qu'est-ce que vous croyez nécessaire pour rivaliser dans la vie ?	La culture, l'argent, l'imagination, la logique, l'apparence, l'intelligence, la positivité, la flexibilité, la sympathie, la capacité à travailler en équipe, le courage, etc.

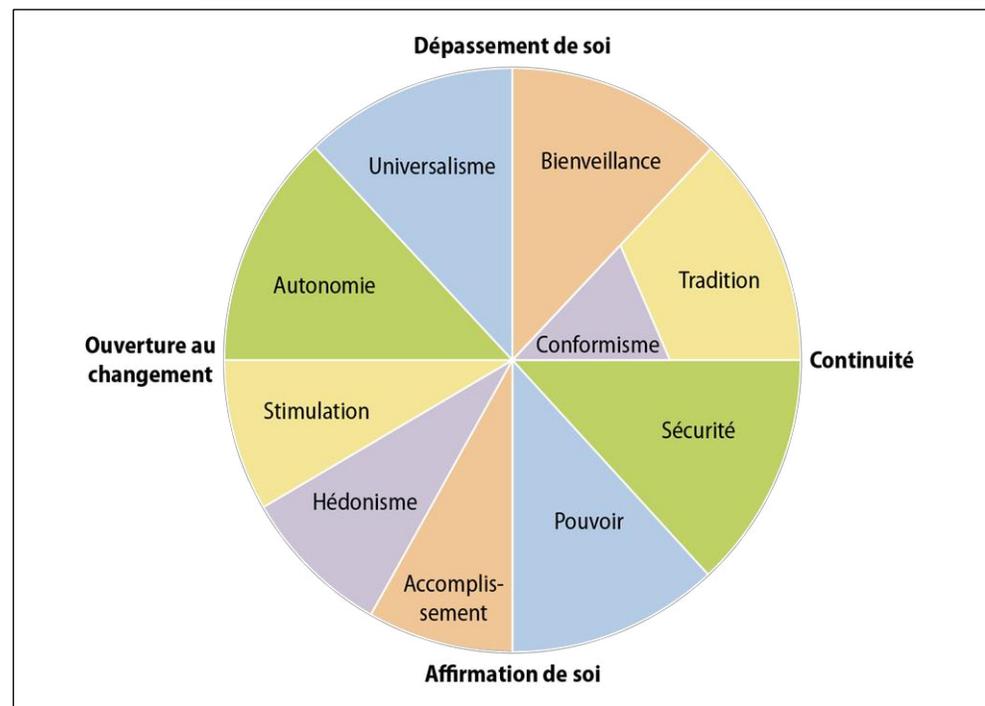
Source : Tiré de S. GARCIA et S.L. DOLAN, *La gestion par valeur : Une nouvelle culture pour les organisations*, Montréal, Québec, Éditions Nouvelles, 2000, p. 78.

Il est intéressant de noter que les études tendent à démontrer que les valeurs finales et instrumentales d'un individu semblent se structurer en fonction de son appartenance à un groupe social⁴⁴. Entre autres, on remarque que les gestionnaires possèdent un amalgame de valeurs différent de celui des syndicalistes⁴⁵. Cette constatation permet d'alimenter la compréhension des conflits de travail puisque ces différences entre les valeurs de ces groupes peuvent expliquer partiellement les différends quant au choix à privilégier afin d'assurer le bien-être individuel et organisationnel.

Le modèle circulaire de Schwartz

De façon complémentaire à la classification déjà proposée par Rokeach, Schwartz formule un positionnement de l'ensemble des valeurs individuelles selon deux axes : le premier touchant au changement (ouverture *vs* continuité) et le second portant sur l'intérêt à l'égard des autres (dépassement de soi *vs* affirmation de soi). Ces deux axes, que Schwartz structure de façon circulaire, permettent d'identifier quatre groupes de valeurs qui sont des agrégations de domaines motivationnels (valeurs de base) de portée similaire⁴⁶ (voir la figure 2.20). Par exemple, les personnes qui recherchent le changement et le dépassement de soi auront comme valeurs dominantes l'autonomie et l'universalisme. Celles qui possèdent les objectifs inverses (continuité et affirmation de soi) seront davantage sensibles, dans leur choix, au pouvoir et à la sécurité. Pour celles qui valorisent la stabilité (continuité) et l'altruisme (dépassement de soi), ce sont la bienveillance, la tradition et le conformisme qui prédominent. Enfin, des valeurs de stimulation, d'hédonisme et d'accomplissement seront présentes chez les personnes en quête de changement et d'affirmation de soi. Chacune des dix valeurs représentées dans la schématisation peut être associée à un domaine motivationnel qui sera meublé d'un ensemble important de valeurs spécifiques. Les travaux de Schwartz et de ses collègues répertorient jusqu'à 56 valeurs spécifiques qu'il est possible de positionner à l'intérieur des dix valeurs de base. À titre d'exemple, l'autonomie inclurait le besoin de différenciation, la recherche du prestige et la quête de l'influence⁴⁷.

Figure 2.20 Le modèle circulaire de Schwartz



Source : Adapté avec la permission de S.H. SCHWARTZ, « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications », *Revue française de sociologie*, vol. 47, 2006, p. 929-968.

Peu importe le système de classement ou les dénominations utilisées, tous s'entendent pour reconnaître que chaque personne possède un ensemble de valeurs qui vient structurer ses attitudes et son comportement. La connaissance de ces valeurs, et plus particulièrement du système de valeurs préconisé par les travailleurs, est une excellente façon d'anticiper et de comprendre leurs réactions dans leur environnement de travail. Que l'on parle de changement organisationnel, de gestion du stress, d'engagement ou de rétention des travailleurs, les valeurs sont un élément incontournable à prendre en considération afin de maximiser l'efficacité de la prise de décision visant à consolider ou à favoriser l'émergence des comportements nécessaires au bon fonctionnement organisationnel.

2.4.3 La convergence des valeurs individuelles et organisationnelles

Les organisations doivent bien sûr s'intéresser aux valeurs de leurs travailleurs et chercher à en comprendre la nature et la hiérarchisation. Cependant, elles doivent aussi, à partir de cette connaissance, s'assurer que les valeurs véhiculées par l'organisation concordent avec celles des employés. Traditionnellement, c'est le processus de socialisation en milieu de travail qui permettait l'agencement des valeurs. Ce processus favorisait principalement l'acculturation, c'est-à-dire l'intégration par le travailleur des valeurs et de la culture de l'entreprise⁴⁸. Dans cette perspective, les premiers mois passés dans l'organisation permettaient au nouvel employé de s'approprier les valeurs de l'entreprise ou de s'en accommoder, sans quoi, l'employé était remercié ou quittait volontairement après quelque temps. Les difficultés actuelles à attirer et à retenir les meilleurs travailleurs incitent les organisations à faire preuve de plus de flexibilité et à promouvoir la complémentarité des valeurs avec leurs travailleurs. Ainsi, plutôt que de parachuter les valeurs de la direction vers les employés, il faut maintenant les importer de la base vers le haut. Un exemple éloquent de ce principe est la gestion par valeurs, un sujet qui sera discuté plus amplement au chapitre 12. Disons pour l'instant que la gestion par valeurs est un outil de leadership stratégique qui cherche principalement à assurer une concordance maximale entre ce qui est recherché par les travailleurs et ce qui est nécessaire à la direction des entreprises⁴⁹. Autrement dit, la gestion par valeurs préconise que les valeurs soutenant la culture d'une organisation doivent refléter celles des travailleurs et non celles qui ont été édictées par les dirigeants. Ainsi, plutôt que d'être statiques, les valeurs organisationnelles seront en perpétuelle évolution, au gré des volontés des personnes qui animent l'entreprise. En conséquence, il est tout à fait logique que les valeurs familiales soient soutenues et valorisées par l'entreprise, par l'entremise de ses politiques et procédures internes, si ces dernières représentent les valeurs dominantes d'une masse critique d'employés.

Que ce soit par la gestion des valeurs ou par d'autres processus de réingénierie de la culture d'une entreprise, l'amélioration de la convergence entre les valeurs de l'organisation et celles des travailleurs a une incidence positive sur divers comportements au travail. Ainsi, l'engagement organisationnel, la satisfaction et le bien-être au travail ou l'intention de demeurer en poste seraient au nombre des aspects organisationnels qui bénéficieraient de l'harmonisation des valeurs.



Si une masse critique d'employés accordent de la valeur à la famille, il est logique que l'entreprise reflète cette valeur dans ses politiques et procédures internes.



L'Ordre des CRHA a produit la vidéo « Génération Z : zen ou zappeur ? » avec France Lefebvre, CRHA.

Qu'en disent les experts ?

Les valeurs au travail : une étude comparative

Geert Hofstede s'est livré à une étude comparative des valeurs liées au travail (les pratiques directoriales, la motivation des salariés) dans une cinquantaine de pays. Une enquête à long terme a été entreprise : 116 000 questionnaires ont été traités statistiquement afin de transformer les résultats en indices quantitatifs. En est ressortie une classification en quatre « dimensions » largement indépendantes les unes des autres :

- **L'individualisme/le collectivisme :** À l'une des extrémités de l'échelle (100), des sociétés dans lesquelles les liens entre individus sont extrêmement lâches, une situation rendue possible par la très grande liberté que ce type de société accorde à chacun de ses membres. À l'autre extrémité de l'échelle (0), des sociétés dans lesquelles les liens entre les individus sont extrêmement forts.
- **La distance hiérarchique :** Le degré d'inégalité est mesuré sur l'échelle des distances hiérarchiques, qui va également de 0 (faible distance) à 100 (grande distance). Dans une organisation, le degré de distance hiérarchique est lié aux degrés de centralisation de l'autorité et d'autocratie de la direction. Les sociétés aussi bien que les

organisations sont dirigées de manière aussi autocratique que le permettent leurs membres. L'autocratie existe autant chez les membres d'une société que chez ses dirigeants : les systèmes de valeur des deux groupes sont généralement complémentaires.

- **Le contrôle de l'incertitude :** L'incertitude à l'égard de l'avenir est plus ou moins bien vécue et supportée, ce qui a des conséquences sur l'attitude à l'égard de la prise de risque. Les sociétés à faible contrôle de l'incertitude ont une tendance naturelle à se sentir en sécurité relative. Les sociétés à fort contrôle de l'incertitude cherchent à créer la sécurité et à éviter les risques.
- **La masculinité/la féminité :** Toutes les divisions de rôle d'origine sociale sont plus ou moins arbitraires, et ce qui est considéré comme typiquement masculin ou féminin peut varier d'une société à l'autre. On peut classer les sociétés selon qu'elles cherchent à minimiser ou à maximiser la division du rôle des sexes. On peut qualifier de « masculines » les sociétés qui ont maximisé la division du rôle social des sexes, et de « féminines » celles où cette division est relativement peu marquée.

Source : S. BAGGIO, *Psychologie sociale : concept et expériences*, Paris, France, De Boeck, 2011, p. 135-136.

2.5 Les attributions

attribution

Processus par lequel les personnes expliquent leur comportement et celui d'autrui.

Une **attribution** est une inférence ayant pour but d'expliquer pourquoi un événement a eu lieu ou encore d'expliquer le comportement d'autrui aussi bien que son propre comportement⁵⁰. Ce processus a une grande importance pour les gestionnaires et les employés, en particulier lors de l'évaluation du rendement ou du processus de sélection. Ainsi, lorsqu'un gestionnaire procède à l'évaluation d'un employé, il prend souvent en considération les causes du comportement de ce dernier pour tenter de cerner les raisons justifiant un rendement insuffisant, ou encore celles qui ont conduit à une situation conflictuelle. On dira que le gestionnaire fait une attribution causale s'il considère que la piètre performance de son employé doit être associée au contexte de travail (par exemple, les ressources disponibles). Au contraire, si les caractéristiques propres à l'individu sont mises en cause (par exemple, ses compétences ou sa motivation), on parlera d'une attribution dispositionnelle.

Au cours du processus d'attribution, il est donc essentiel de déterminer si un comportement relève d'une cause interne ou d'une cause externe. Si on considère que la cause est interne, on présume que la personne maîtrise son comportement, alors que si la cause est externe, on suppose qu'un facteur hors de son contrôle a provoqué son comportement. Par exemple, si un étudiant dit qu'il a échoué à son examen parce

qu'il n'a pas étudié, la cause est interne, puisque lui seul peut décider du temps et de l'effort qu'il doit consacrer à ses études. Par contre, si l'étudiant affirme qu'il a échoué parce que l'examen était trop difficile, la cause est externe, puisqu'il n'est aucunement responsable du coefficient de difficulté de l'examen.

2.5.1 La formation et les erreurs d'attribution

Selon la théorie de la covariation de Harold H. Kelley⁵¹, il est possible d'attribuer un comportement à une cause interne ou à une cause externe en analysant la conduite des individus (hétéro-attribution). Cette observation permet d'évaluer le comportement selon un principe de covariation qui utilise principalement trois paramètres, soit le consensus, la spécificité et la cohérence, à l'aide des questions suivantes.

- L'évaluation selon le consensus – L'observateur se demande: «Est-ce que d'autres personnes placées dans la même situation se comporteraient de la même manière?»
- L'évaluation selon la spécificité – L'observateur se demande: «Est-ce que cette personne se comporterait de la même manière si elle était placée dans une situation similaire?»
- L'évaluation selon la cohérence – L'observateur se demande: «Est-ce que cette personne s'est déjà comportée de cette manière dans d'autres situations?»

Si l'évaluation indique que le comportement est fortement spécifique, qu'il fait consensus et qu'il n'est pas cohérent, l'observateur l'attribuera à une cause externe, c'est-à-dire que le comportement est propre à un contexte précis et non tributaire des caractéristiques intrinsèques de l'acteur. Au contraire, si les degrés de spécificité et de consensus sont faibles et que le niveau de cohérence est élevé, l'observateur attribuera le comportement à une cause interne et imputera sa responsabilité à des particularités personnelles de l'individu, par exemple sa personnalité ou son attitude.

L'attribution du comportement à une cause interne ou externe dépend de facteurs situationnels et personnels. Par exemple, si un étudiant échoue à un examen, il se peut qu'il ait été vraiment trop difficile, mais il est aussi possible que des facteurs personnels en soient responsables. Ainsi, les individus qui ont une faible estime de soi attribuent davantage leurs échecs à des causes internes et leurs succès à des causes externes, telles la chance ou la facilité de la tâche; au contraire, ceux qui ont une bonne estime de soi attribuent leurs succès à des causes internes.

De plus, le lieu de contrôle influe sur le type d'attribution. En effet, les personnes qui ont un degré élevé de contrôle interne attribuent leur comportement à des causes internes. Il a aussi été démontré que les personnes qui éprouvent un fort besoin d'accomplissement ont tendance à attribuer leurs succès à leurs habiletés et leurs échecs au manque d'effort, deux causes internes. Enfin, les gens qui s'attendent à échouer ont tendance à attribuer leurs échecs à un manque d'aptitudes, ce qui engendre fréquemment un sentiment d'incompétence.

En ce qui concerne les autoattributions, c'est-à-dire l'explication de notre propre comportement, le schème explicatif est différent. Très souvent, selon Fritz Heider⁵², les attributions qu'exercent les employés quant à leur propre rendement mettent en évidence des causes telles que les capacités, l'effort, la difficulté de la tâche et l'intention. Les exemples suivants illustrent comment se manifestent ces attributions dans un contexte de travail.

- Les capacités: «J'ai fait une excellente présentation parce que j'ai un talent naturel pour m'exprimer en public.»
- L'effort: «J'ai fait une excellente présentation parce que je n'ai pas ménagé mes efforts pour me préparer.»

- La difficulté de la tâche: «Mon rapport aurait été plus complet si j'avais eu plus d'expérience en gestion financière.»
- L'intention: «J'ai raté mon entrevue parce que je ne désirais pas vraiment obtenir le poste.»

Enfin, il arrive parfois que les employés attribuent leurs insuccès à leur supérieur, à leurs collègues ou à une quelconque déficience organisationnelle, alors qu'ils récoltent bien aisément le mérite de leurs succès. Cette tendance à extérioriser ses échecs et à intérioriser ses réussites s'appelle *l'erreur de complaisance*. Ce biais d'attribution cherche principalement à préserver l'intégrité de l'estime de soi. En contrepartie, *l'erreur fondamentale d'attribution* (biais acteur-observateur) caractérise la facilité avec laquelle on responsabilise les autres pour les événements qu'ils vivent, alors qu'on a de la difficulté à se blâmer personnellement dans des situations similaires. Par exemple, il est plus simple de remettre en cause les compétences d'un collègue qui n'obtient pas une promotion que de faire de même lorsqu'on essuie un échec semblable.

Afin de maintenir un contexte d'efficacité et d'adopter les comportements que commandent réellement les situations, il est de rigueur de se prémunir contre les erreurs possibles d'attribution. Les gestionnaires doivent donc apprendre à faire preuve d'humilité dans leur appréciation des causes des événements se déroulant dans leur unité de travail. Ils doivent éviter de sauter aux conclusions et s'assurer, à tout moment, de faire une recherche objective des facteurs expliquant les comportements des travailleurs. Pour éviter les interprétations erronées de la réalité, les gestionnaires doivent entre autres s'assurer d'obtenir de l'information de sources variées, faire preuve d'empathie, gérer leur émotivité et ne pas considérer leurs explications comme étant nécessairement toujours les meilleures.

CONCLUSION

Le comportement humain est un phénomène complexe façonné par de multiples facteurs individuels et sociaux. Entre autres, la personnalité, les valeurs, les attitudes et les attributions, caractéristiques propres à chaque individu, influencent le processus de perception qui, à son tour, détermine la motivation et l'intention de se comporter de telle ou telle façon. À la lumière de ces variables, et du nombre d'interactions qui peuvent exister entre elles, on s'expliquera mieux pourquoi il est difficile de comprendre et de prédire la conduite des individus.

La personnalité peut modifier la perception en créant des distorsions ou une fausse interprétation de la situation. Le degré de distorsion de la perception varie selon les circonstances: il sera vraisemblablement élevé dans le cas d'une situation ambiguë ou lorsqu'on évolue dans des contextes inhabituels. À cela s'ajoute naturellement l'influence des valeurs ainsi que les risques d'erreur d'attribution, qui rendent l'interprétation de la réalité difficile. La perception est donc un sujet vaste et compliqué.

Dans ce chapitre, nous avons présenté un résumé des aléas du comportement humain, de la personnalité et de la perception dans ce qu'ils ont de plus complexe. Aussi, pour comprendre le comportement des individus dans leur milieu de travail, il faut considérer l'ensemble des facteurs qui régissent le comportement et tenir compte des interrelations qui existent entre chacun d'eux. Enfin, chaque individu a une vision du monde, une personnalité, des besoins et des perceptions qui lui sont propres, ce qui l'amène à adopter un comportement qui lui est spécifique dans une situation donnée, selon sa perception du moment.

QUESTIONS DE RÉVISION

- 1 Qu'est-ce qu'un processus de perception ? Répondez en fonction des éléments qui influencent celle-ci.
- 2 Décrivez quatre comportements en milieu de travail qui retiennent actuellement l'attention des gestionnaires.
- 3 Chaque individu possède une personnalité qui lui est propre. Expliquez ce phénomène.
- 4 Qu'est-ce qu'une valeur ? Répondez en fonction de l'origine et du développement de cette notion.
- 5 Nommez trois éléments de distorsion perceptive et illustrez chacun d'eux par un exemple concret.
- 6 Expliquez brièvement le lien qui existe entre les valeurs, la personnalité, les attitudes et les attributions.



Exercez-vous grâce à des ateliers interactifs ! Consultez votre enseignant pour y accéder sur *i+ interactif*.

AUTOÉVALUATION

Faites-vous une bonne gestion de vos impressions ?

Jusqu'à quel point maîtrisez-vous l'image que vous projetez ? Lisez chacun des énoncés suivants et encerclez la lettre V (vrai) ou F (faux) selon qu'il s'applique ou non à vous.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. J'ai de la difficulté à imiter le comportement d'autrui. | V | F | 10. Je ne suis pas toujours la personne que je semble être. | V | F |
| 2. Lors d'une fête ou d'une réunion amicale, je n'essaie pas de faire ou de dire ce qui plaira aux autres. | V | F | 11. Il n'est pas question que je change ma façon d'être ou d'agir pour plaire aux autres ou pour gagner leur approbation. | V | F |
| 3. Je ne peux défendre que les idées auxquelles je crois déjà. | V | F | 12. J'ai déjà songé à devenir acteur. | V | F |
| 4. Je peux improviser un discours, même sur un sujet que je connais à peine. | V | F | 13. Je n'ai jamais été très doué pour les jeux comme les charades ou l'improvisation théâtrale. | V | F |
| 5. Je joue la comédie pour impressionner ou divertir les autres. | V | F | 14. J'ai de la difficulté à modifier mon comportement pour m'adapter aux gens et aux situations. | V | F |
| 6. Je serais probablement un bon acteur. | V | F | 15. Lors d'une fête, je laisse aux autres le soin de faire des blagues et de raconter des histoires. | V | F |
| 7. C'est rarement sur moi que se concentre l'attention dans un groupe. | V | F | 16. Je me sens un peu gauche en présence d'autres personnes et je ne fais pas une aussi bonne impression que je le devrais. | V | F |
| 8. Je modifie souvent mon comportement selon les circonstances et selon les personnes avec lesquelles je me trouve. | V | F | 17. Je peux mentir à n'importe qui sans broncher, en le fixant droit dans les yeux, si c'est pour une bonne cause. | V | F |
| 9. J'ai du mal à me faire aimer des autres. | V | F | 18. Il m'arrive de duper quelqu'un en me montrant amical envers lui, alors que je ne l'aime pas du tout. | V | F |



Accordez-vous un point pour chaque V que vous avez encerclé aux énoncés 4, 5, 6, 8, 10, 12, 17 et 18. Puis, attribuez-vous un point pour chaque F que vous avez encerclé aux énoncés 1, 2, 3, 7, 9, 11, 13, 14, 15 et 16. Faites le total pour connaître votre résultat.

Si vous avez obtenu 11 points ou plus, vous contrôlez sans doute très bien l'impression que vous créez. Si vous avez obtenu 10 points ou moins, vous n'exercez qu'un faible contrôle sur l'image que vous projetez.

Source : Traduit et adapté de M. SNYDER, *Public Appearances, Private Realities: The Psychology of Self-Monitoring*, New York, NY, W.H. Freeman and Co., 1987, p. 18-19.

EXERCICE EXPÉRIENTIEL

Voici quelques situations de travail qui présentent des enjeux éthiques. En groupe, discutez de chacune d'elles en vous positionnant à titre de gestionnaire sur le comportement que vous devriez adopter en fonction de votre rôle et de vos responsabilités.

1. Vous constatez que le rendement d'un de vos meilleurs employés, qui est toujours supérieur à la moyenne, a largement diminué au cours des deux dernières semaines. Cela serait principalement attribuable à des difficultés conjugales et à des procédures très difficiles de divorce entamées récemment et impliquant la garde de ses trois enfants. Cela tombe mal car vous avez absolument besoin de l'assistance de ce travailleur sur un dossier international prioritaire et important qui lui demandera de mettre à contribution toutes ses compétences et ses énergies. Personne d'autre ne détient cette expertise dans votre équipe, mais vous hésitez à lui confier ce mandat, car il lui faudra passer trois semaines à l'étranger.

Que faites-vous ?

2. Vous apprenez que votre service sera amputé d'une part importante de son budget, ce qui impliquera de mettre à pied trois de vos dix employés. Vous savez déjà qui sont ceux qui perdront leur emploi dans deux mois, mais le directeur général de votre entreprise vous a formellement demandé de ne divulguer aucun renseignement à ce sujet pour l'instant, se réservant le privilège de leur faire parvenir une lettre officielle trois jours avant leur départ. Vous savez très bien que deux de ces trois employés ont une famille à charge et qu'ils se retrouveront dans une très fâcheuse situation financière. Vous trouvez injuste de ne donner que trois jours de préavis à la mise à pied, car vous ne voyez pas comment ces employés pourront s'organiser dans un si bref délai.

Que faites-vous ?

3. Dans votre équipe de travail, deux gestionnaires qui sont sous votre responsabilité vivent depuis quelques temps une idylle amoureuse. Certains employés vous ont fait remarquer qu'ils prolongeaient régulièrement leur heure de repas et qu'ils tenaient fréquemment des rencontres de travail, enfermés dans un de leurs bureaux. Vous avez vous-même remarqué que les tourtereaux passaient de longues minutes à se regarder dans les yeux pendant les réunions de gestion hebdomadaires. La jeune femme impliquée dans cette relation amoureuse étant mariée et mère de trois enfants, vous jugez cette situation inadéquate au travail et vous envisagez le pire.

Que faites-vous ?

Source : Exercice développé par André Durivage, Ph. D., président de la firme EPSI et professeur au Département de sciences administratives de l'Université du Québec en Outaouais.

MINI-CAS

1 Pas d'épluchette pour Maryse !

Vous êtes le nouveau responsable du comité social de votre entreprise, dont la principale raison d'être consiste à organiser des activités au cours de l'année afin de permettre aux employés de socialiser en dehors des heures de travail. De nombreuses activités telles que des barbecues, des randonnées pédestres et des soirées de quilles ont été organisées au fil des ans. Hier, la veille de l'épluchette de blé d'Inde annuelle, Maryse, qui est commis aux ressources humaines, vous a informé qu'elle n'y participerait pas parce qu'elle n'aime pas vraiment le blé d'Inde ni ce genre de rassemblement. Elle s'excuse et vous demande de l'informer lorsqu'une autre activité sociale sera organisée.

Vous êtes un peu perplexe, car il s'agit de la première activité que vous organisez et vous savez que Maryse a toujours participé aux épluchettes les années antérieures. Vous savez par ailleurs qu'elle aurait bien aimé prendre les rênes du comité social, mais que plusieurs collègues voulaient que ce soit vous qui assumiez cette responsabilité.

Pour quelles raisons croyez-vous que Maryse a attendu à la dernière minute pour se désister ?

2 Un choix contesté...

Après avoir assisté à plusieurs entrevues de sélection, vous participez aux délibérations finales menant au choix du prochain commis aux finances de votre organisation. Vous siégez sur ce comité avec quatre de vos collègues et tous sont d'accord sur le choix d'un candidat, sauf Pierre, qui exprime encore quelques réticences. Pour le convaincre et pour en arriver à une décision unanime, vous dites à Pierre que le candidat en question est un de vos bons amis et qu'il a vraiment besoin de cet emploi pour rétablir la situation financière de sa famille.

En vous référant au modèle du développement de la moralité de Kohlberg, quel effet devrait avoir cette tentative de convaincre Pierre ? Dans votre réponse, tenez compte de la phase de développement moral dans laquelle Pierre peut se situer. Indiquez également sa réaction en fonction des stades préconventionnel, conventionnel et post-conventionnel.

3 Note de service

À: Paul Saitout
Service de dotation

De: Claude Grosdoute
Directeur
Secteur production

Objet: Ton avis sur le choix de la meilleure personne

Salut Paul,

Comme tu le sais peut-être, mon service entamera bientôt une grande réorganisation des modes de production afin de moderniser notre façon de faire. Pour cela, j'ai besoin d'un bras droit qui pourra m'épauler pendant 18 mois afin de mettre en place les processus de changement qui permettront de redéfinir nos processus de production. J'ai pensé à quatre employés de mon service qui pourraient possiblement m'appuyer et assumer quelques responsabilités lors de cette réingénierie des processus. J'hésite beaucoup sur le choix du meilleur candidat pour cette fonction, je ne veux pas me tromper !

Ce que je veux avant tout, c'est pouvoir compter sur quelqu'un de dynamique, de sociable (pour dire ce qu'il pense), de méticuleux et de créatif.

Je te fais parvenir les profils de personnalité de ces employés, que nous avons recueillis lors de leur processus d'embauche respectif. Peux-tu analyser cela et me dire lequel de ces candidats, selon toi, correspond davantage à celui que je recherche ? Peux-tu aussi vérifier si l'un ou l'autre de ces employés ne présenterait pas une tendance aux sautes d'humeur ? Je suis particulièrement inquiet pour l'atmosphère de travail, qui se doit de demeurer agréable pendant les changements.

Merci et à bientôt !

Claude

[Tous les résultats sont sur 10]			
Jacques Gélinas		Marie Laferrière	
Névrosisme	5	Névrosisme	7
Extraversion	4	Extraversion	9
Agréabilité	7	Agréabilité	3
Ouverture	9	Ouverture	5
Caractère consciencieux	5	Caractère consciencieux	6
Carole Rivard		Marco Mercure	
Névrosisme	8	Névrosisme	8
Extraversion	5	Extraversion	7
Agréabilité	7	Agréabilité	4
Ouverture	7	Ouverture	4
Caractère consciencieux	6	Caractère consciencieux	8

Source : Exercice développé par André Durivage, Ph. D., président de la firme EPSI et professeur au Département de sciences administratives de l'Université du Québec en Outaouais.

ÉTUDE DE CAS

Vie de bureau

Jean-François Tremblay, Ph. D., CRIA, est professeur de négociation collective au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Ses activités d'enseignement et de recherche portent notamment sur le processus de négociation collective, la gestion stratégique des relations de travail, la transformation des systèmes de relations industrielles, les nouveaux modes relationnels entre employeurs et salariés et les aspects neuroendocriniens de la prise de décision en matière de négociation collective. Monsieur Tremblay est également praticien dans le domaine de la gestion des relations de travail à titre de négociateur, de médiateur, d'arbitre, d'enquêteur en matière de harcèlement psychologique au travail et de formateur. Il est auteur et coauteur d'ouvrages et de nombreux articles sur la négociation collective.

« Arrête de faire du bruit en mangeant. » « T'es juste une fraudeuse et une menteuse. » « T'es une paresseuse qui est là juste pour exploiter le système ! » Voilà quelques-uns des reproches formulés sur une base régulière à Kassandra Lemay par Marie-Laurence Joly depuis les trois derniers mois. Toutes deux travaillent ensemble depuis près de deux ans dans un centre

intégré de soins de santé et de services sociaux (CISSS) comme commis à l'administration. Leurs bureaux adjacents formant un îlot avec ceux de deux autres collègues, elles sont en contact quotidien, et la tension est à ce point vive que d'aucuns estiment que Marie-Laurence pourrait s'en prendre physiquement à Cassandra.

Pourtant, lors de son arrivée en poste, Cassandra fut accueillie avec enthousiasme par Marie-Laurence au sein de leur dynamique petite équipe de travail. Réalisant qu'elles avaient plusieurs connaissances en commun et qu'elles résidaient dans le même quartier, elles ont rapidement développé complicité et bonne humeur.

Or, Cassandra traîne une réputation « d'employée à problèmes » depuis son passage dans un autre département du CISSS : elle est régulièrement absente, elle est désagréable avec ses collègues de travail, elle se plaint de harcèlement psychologique auprès de son supérieur et, souvent, elle est louvoyante lorsqu'on la questionne sur ses activités hors travail. Bref, les rumeurs à son sujet vont bon train. De plus, son attitude plutôt effacée et repliée sur elle-même au travail contraste grandement avec son apparence physique. Une tenue vestimentaire détonnant des normes implicites de l'établissement, des tatouages ostentatoires sur tout le corps, un bronzage l'année durant et des cheveux rasés sur un côté du crâne alors que ceux de l'autre côté, d'une couleur improbable, cascaden jusqu'au bas de son dos : tout cela fait en sorte que Cassandra Lemay attire tous les regards et ne laisse personne indifférent.

Mais ce sont plutôt les nombreuses absences et interruptions de travail de Cassandra qui alimentent les discussions de corridors ces jours-ci. Il n'y a pas de secrets à l'effet qu'en plus de son travail au CISSS, elle loue depuis quelques années une chaise dans un salon de coiffure non loin de son domicile. Certaines employées du CISSS font même partie de sa clientèle. De ce fait, plusieurs personnes la soupçonnent de « gérer » son commerce de coiffure durant ses heures de travail au CISSS et vont jusqu'à penser que ses nombreuses absences seraient en fait dédiées à accommoder sa clientèle au salon de coiffure.

Kassandra pleure souvent lorsqu'elle sent le regard réprobateur de ses collègues de travail. Elle aimerait pouvoir compter sur leur soutien et qu'ils cessent de la tourmenter en lui imputant une réputation de personne malhonnête. Elle aimerait qu'on la croie lorsqu'elle explique que ses absences sont principalement en lien avec les problèmes importants que vivent ses enfants d'âge scolaire. Mère monoparentale de deux enfants de pères différents qui ne se sont jamais impliqués dans leur éducation et leur vie socio-affective, Cassandra est parfois dépassée par les événements. Malgré la grande disponibilité dont elle fait preuve auprès des intervenants scolaires, elle peine à trouver des solutions aux multiples problématiques évoquées lors de ses trop nombreuses rencontres avec eux.

Souvent dans la tourmente, elle espérait trouver un peu de répit à son retour au travail, suite à un arrêt de plus de dix mois pour raison de santé mentale. Elle estime également que les médisances à son endroit ont fait en sorte qu'elle n'a pu obtenir un poste régulier qui lui aurait permis de bénéficier de toute la gamme d'avantages sociaux liés à son emploi tels qu'une assurance-médicaments, des congés pour raisons personnelles, des congés mobiles ainsi que la contribution de l'employeur à un régime de retraite.

De son côté, Marie-Laurence espérait qu'à son retour, Cassandra serait suffisamment reposée et qu'elle aurait l'énergie nécessaire pour accomplir ses tâches, qu'elle cesserait de s'absenter et de perturber l'équipe par ses nombreux appels téléphoniques, messages textes ou autres messages transmis sur les médias sociaux. Or, il n'en est rien. Au contraire, Marie-Laurence estime que la situation est pire qu'avant. Elle est de plus en plus agacée par le fait que Cassandra consacre son heure de dîner à des activités personnelles, ce qui l'amène à manger à son bureau pendant ses heures de travail. Elle estime également que Cassandra fait exprès de manger de la nourriture de plus en plus odorante sans se soucier d'autrui.

Mais ce qui l'irrite par-dessus tout, c'est que malgré ses nombreuses dénonciations des agissements de Cassandra auprès de la gestionnaire, Clémence Lespérance, cette dernière ne fait rien pour corriger la situation. Qui plus est, elle ne sanctionne même pas Cassandra pour ses nombreuses absences qui sont assurément, selon Marie-Laurence, un manque de loyauté envers le CISSS et une forme de fraude. De fait, elle est persuadée que les problèmes parentaux évoqués par Cassandra ne sont qu'une façade pour attirer la sympathie et berner son entourage quant à la vraie raison de ses absences : son travail de coiffeuse. Marie-Laurence déplore également le manque de leadership de leur gestionnaire. Elle ne peut comprendre son immobilisme, notamment après la révélation qu'elle lui a faite récemment : une de ses bonnes amies, qui garde régulièrement les enfants de Cassandra, lui a confié qu'ils n'étaient pas très turbulents en sa présence. Aux yeux de Marie-Laurence, voilà une preuve sans équivoque que Cassandra ment quant aux problèmes comportementaux de ses enfants et qu'elle est donc une personne malhonnête qui « fraude le système ».

Comme si l'atmosphère n'était pas assez tendue entre les deux employées, la situation s'est envenimée davantage ce matin. Hier, Cassandra a confié au conjoint de Marie-Laurence (un employé de soutien au CISSS) que cette dernière lui avait probablement été infidèle. Confrontée par son conjoint en soirée et ayant eu avec lui un échange orageux, Marie-Laurence est arrivée en colère au bureau, traitant Cassandra de tous les noms. En s'époumonant à force de l'invectiver, elle lui a même craché au visage... de façon involontaire. Elle a tellement perdu le contrôle qu'il a fallu l'intervention de deux autres personnes pour la sortir du local exigu où se trouvent leurs bureaux.

Suite à cette algarade, Clémence Lespérance a demandé à Cassandra pourquoi elle avait mis une telle idée dans la tête du conjoint de Marie-Laurence. Cassandra lui a alors montré la reproduction d'un fil de conversation, au contenu équivoque, entre son propre conjoint et Marie-Laurence, provenant d'un populaire réseau social. Dans ce fil de conversation, Marie-Laurence disait espérer que le sujet indéterminé de la conversation « allait mieux », qu'elle « avait hâte de le revoir » et « de le caresser » car « il est vraiment beau ». Lorsqu'on l'a confrontée à ses écrits, Marie-Laurence a immédiatement expliqué qu'elle parlait du chien malade du conjoint de Cassandra, qu'elle avait vu au garage de ce dernier. Elle a ajouté que, par le plus grand des hasards, c'est là qu'elle fait depuis peu réparer sa voiture.

Exaspérée par cette situation et sentant sa santé psychologique chancelante, Marie-Laurence décide qu'elle en a assez et remet le jour même sa démission à Clémence Lespérance.

Questions

1. En vous basant sur l'ensemble des éléments présentés dans cette situation, et en prenant comme base analytique le modèle comportemental exposé dans ce chapitre, comment expliquez-vous la décision de Marie-Laurence Joly de démissionner ?
2. Quels sont les biais perceptuels de Marie-Laurence Joly à l'égard de Cassandra Lemay ?
3. Que peut-on dire de la personnalité de Cassandra Lemay ?
4. Quelle est la nature des attributions de Marie-Laurence Joly ?
5. Est-ce que les valeurs de Marie-Laurence Joly et de Cassandra Lemay peuvent expliquer certains aspects de leurs difficultés relationnelles ?

RÉFÉRENCES

1. K. LEWIN, «Frontiers of Group Dynamics», *Human Relations*, vol. 1, 1947, p. 5-41.
2. A. BANDURA, *Social learning theory*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1977.
3. J.P. CAMPBELL, «Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology», dans M.D. DUNETTE et L.M. HOUGH (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 1990, p. 687-782.
4. A. CHARBONNIER, C.A. SILVA et P. ROUSSEL, «Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire», *Actes du 13e Congrès de l'AGRH*, Université de Fribourg, Suisse, 2007, [En ligne], www.philosophie-management.com/docs/2010/Mesure_explo_de_la_performance_au_travail-Charbonnier-Silva-Roussel.pdf (Page consultée le 26 avril 2016).
5. B. CHARLES-PAUVERS, N. COMMEIRAS, D. PEYRAT-GUILLARD et P. ROUSSEL, «La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques», dans S. SAINT-ONGES et V.Y. HAINES (dir.), *Gestion des performances au travail : bilan des connaissances*, Paris, France, De Boeck, 2007, p. 97-150.
6. Statistique Canada, *Taux d'absence du travail 2011*, (avril 2012) 71 211 X.
7. G. JOHNS, «How methodological diversity has improved our understanding of absenteeism from work», *Human Resource Management Review*, vol. 13, 2003, p. 157-184.
8. D.A. HARRISON et J.J. MARTOCCHIO, «Time for absenteeism: a 20-year review of origins, offshoots, and outcomes», *Journal of Management*, vol. 24, 1998, p. 305-350.
9. E. GOSSSELIN et M. LAUZIER, «Le présentéisme : lorsque la présence n'est pas garante de la performance», *Revue Française de Gestion*, vol. 211, 2011, p. 15-27.
10. A.L. BLANCHARD et C.A. HENLE, «Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norm and external locus of control», *Computers in Human Behavior*, vol. 24, 2008, p. 1067-1084.
11. V.K.G. LIM et D.J.Q. CHEN, «Cyberloafing at the work place : gain or drain on work ?», *Behavior and Information Technology*, 11 novembre 2009, [En ligne], www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01449290903353054?tab=permissions#tabModule (Page consultée le 8 mars 2016).
12. R. BLAKE, «Employee Retention : What Employee Turnover Really Costs Your Company», *Web-ProNews*, 2006.
13. G. ARCAND, G. TELLIER et L. CHRÉTIEN, *Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise*, Document de recherche, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Québec, Québec, 2010.
14. S.L. DOLAN et T. SABA, *La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Montréal, Québec, ERPI, 2013.
15. A.J. NURLELAWATI, M.Y. RODZYAH et S.S. NORMAHADIAH, *Environmental Colour Impact upon Human Behaviour: A Review*, vol. 35, 2012, p. 54-62.
16. C.W. DAY, «The Physical Environment Revisited», *CEFP Journal*, (mars-avril 1980).
17. R.R. LEEPER, «An experiment with ambiguous figures», *Journal of Genetic Psychology*, vol. 46, 1935, p. 61-73.
18. L. DUMONT, «Les motivations au travail des agents de la fonction publique», *Actes du 41^e Congrès international de psychologie du travail de langue française*, Québec, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987, p. 360-367.
19. A. DELORME, *Psychologie de la perception*, Montréal, Québec, Études Vivantes, 1982.
20. S.L. DOLAN et T. SABA, *op. cit.*

21. E.C. MAYFIELD, S.H. CROWN et B.W. HAMSTRA, « Selection Interview in the Life Insurance Industry: An Update in Research and Practice », *Personnel Psychology*, vol. 33, 1980, p. 725-740 ; M.J. HARRIS et C.P. GARRIS, « You never get a second chance to make a first impression: Behavioral consequences of first impressions » dans N. AMBADY et J.J. SKOWRONSKI (dir.), *First impressions*, New York, NY, Guilford Publications, 2008, p. 147-168.
22. S.E. ASCH, *Social Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1952.
23. M. SHERIF, « A Study of Some Social Factors in Perception », *Archives of Psychology*, vol. 27, 1935.
24. N. PETERSEN et A. DURIVAGE, *L'entrevue structurée: Pour améliorer la sélection du personnel*, Québec, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2010.
25. L. FESTINGER, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, CA, Stanford University Press, 1957.
26. J.R. SCHERMERHORN Jr, J.G. HUNT, R.N. OSBORN et C. de BILLY, *Comportement humain et organisation*, 3^e éd., Montréal, Québec, ERPI, 2006.
27. S. CLAPIER-VALLADON, *Les théories de la personnalité*, Paris, France, Presses Universitaires de France, 1997. (Coll.: « Que sais-je »)
28. C. AUBÉ et E.M. MORIN, *Psychologie et Management*, 2^e éd., Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2015.
29. D. CASALIS (dir.) et collab., *Dictionnaire fondamental de la psychologie*, Paris, France, Larousse, 2002.
30. J.R. SCHERMERHORN Jr, J.G. HUNT, R.N. OSBORN et C. de BILLY, *op. cit.*
31. K.L. JANG, W.J. LIVESLEY et P.A. VERNON, « Heritability of the big five personality dimensions and their facets: a twin study », *Journal of Personality*, vol. 64, 1996, p. 577-591 ; R.A. POWER et M. PLUESS, « Heritability estimates of the Big Five personality traits based on common genetic variants », *Translational Psychiatry*, vol. 5, 2015, p. 1-4.
32. P.T. COSTA et R.R. McCRAE, *The NEO Personality Inventory*, Odessa, FL, Psychological Assessment Resources, 1985.
33. S.L. McSHANE, S.L. STEEN et C. BENABOU, *Comportement organisationnel: comportements humains et organisations dans un environnement complexe*, Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2013.
34. J.B. ROTTER, « Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological Monographs*, vol. 80, 1966, p. 1-28.
35. A. BANDURA, *Auto-efficacité: le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris, France, De Boeck, 2003.
36. A. BANDURA, *op. cit.*
37. J.L. HOLLAND, *Making Vocational Choice: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, 3^e éd., Odessa, FLA, Psychological Assessment Resources, 1997.
38. D. RIVERIN-SIMARD, *Travail et personnalité*, Québec, Québec, Presses de l'Université Laval, 1996.
39. J.R. SCHERMERHORN Jr, J.G. HUNT, R.N. OSBORN et C. de BILLY, *op. cit.*
40. R.E. PETTY, S.C. WHEELER et Z.L. TORMALA, « Persuasion and attitude change », dans T. MILLON, M.J. LERNER et I.B. WEINER (dir.), *Handbook of psychology: Personality and social psychology*, New York, NY, Wiley, 2003, p. 353-382.
41. M. ROKEACH et S. J. BALL-ROKEACH, « Stability and change in American values priorities », *American Psychologist*, vol. 35, 1989, p. 775-784.
42. L. KOHLBERG, *The Philosophy of Moral Development*, San Francisco, CA, Harper and Row, 1981.
43. M. ROKEACH, *The nature of human values*, New York, NY, Free Press, 1973.
44. J.M. MUNSON et B.Z. POSNER, « The factorial validity of a modified value survey for diverse samples », *Educational and Psychological Research*, hiver 1980, p. 1073-1079.
45. W.C. FREDERICK et J. WEBER, « The values of corporate managers and their critics: An empirical description and normative implication », dans W.C. FREDERICK et L.E. PRESTON (dir.), *Business ethics research issues and empirical studies*, Greenwich, CT, JAI Press, 1990.
46. S.H. SCHWARTZ, « Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications », *Revue française de sociologie*, vol. 47, 2006, p. 929-968.

47. S.H. SCHWARTZ et S. LILACH, « Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 26, 1995, p. 92-116.
48. S. PERROT, « Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté: une analyse des premiers mois dans l'entreprise », *M@n@gement*, vol. 11, 2008, p. 231-258.
49. S. GARCIA et S.L. DOLAN, *La gestion par valeur: Une nouvelle culture pour les organisations*, Montréal, Québec, Éditions Nouvelles, 2000.
50. R.J. VALLERAND, *Les fondements de la psychologie sociale*, 2^e éd., Montréal, Québec, Gaëtan Morin Éditeur, 2006.
51. H.H. KELLEY, « The processes of causal attribution », *American Psychologist*, vol. 28, 1973, p. 107-128.
52. F. HEIDER, *The psychology of interpersonal relations*, New York, NY, Wiley, 1958.

Chapitre

3



LES ATTITUDES AU TRAVAIL

3.1 Qu'est-ce qu'une attitude ?

- 3.1.1 La définition
- 3.1.2 La nature de l'attitude
- 3.1.3 L'incidence des attitudes sur le comportement
- 3.1.4 La modification des attitudes

3.2 La satisfaction au travail

- 3.2.1 Qu'est-ce que la satisfaction au travail ?
- 3.2.2 Les modèles explicatifs de la satisfaction au travail
- 3.2.3 Les déterminants de la satisfaction au travail
- 3.2.4 Les répercussions de la satisfaction au travail

3.3 L'engagement organisationnel

- 3.3.1 Les définitions et les types d'engagement organisationnel
- 3.3.2 Les origines de l'engagement organisationnel
- 3.3.3 Les liens avec d'autres variables organisationnelles
- 3.3.4 L'amélioration de l'engagement des employés

3.4 Les autres attitudes au travail

- 3.4.1 L'engagement au travail
- 3.4.2 La citoyenneté organisationnelle

Conclusion • Questions de révision • Autoévaluation • Exercice expérientiel
• Mini-cas • Étude de cas • Références

Disponible sur 

- Activités interactives
- Cas supplémentaires
- Vidéos



Objectifs d'apprentissage

Dans ce chapitre, le lecteur se familiarisera avec :

- la nature des attitudes et leurs fonctions quant aux choix comportementaux ;
- les modes d'acquisition des attitudes et leur incidence sur la propension à agir ;
- les facteurs favorisant la modification des attitudes ;
- les modèles explicatifs de la satisfaction au travail ;
- les origines et les répercussions de la satisfaction au travail ;
- les divers types d'engagement organisationnel ;
- les distinctions entre l'engagement organisationnel et l'engagement au travail ;
- les comportements prosociaux pouvant être associés à la citoyenneté organisationnelle.

Les théories du comportement organisationnel ont été, et sont toujours, grandement influencées par l'avancement des connaissances dans le domaine de la psychologie sociale. Un des concepts phares de la psychologie sociale, qui, pour certains, constitue la première pierre de sa fondation, est sans contredit la notion d'attitude¹. Cette notion est un des principaux prédicteurs de l'intention de se comporter. Puisque, en milieu organisationnel, la prédiction du comportement revêt une importance centrale, il est clair qu'une meilleure compréhension des attitudes des travailleurs ira de pair avec une éventuelle adoption d'un plus grand nombre de comportements « productifs ». Si on veut, par exemple, réduire l'absentéisme, le présentéisme ou toutes autres formes de comportements contre-productifs, il est essentiel de diagnostiquer les attitudes des employés. C'est aussi le cas lorsqu'on cherche à générer des actions productives : de bonnes attitudes au travail alimentent habituellement l'adoption des comportements attendus².

Bien que plusieurs facteurs contribuent à orienter les choix comportementaux, les valeurs, la personnalité ou les attributions, par exemple (*voir le chapitre 2*), les attitudes sont néanmoins au cœur de cette équation. En effet, la nature polarisée, positive ou négative, de l'attitude offre une information inestimable quant à l'orientation de futurs comportements. Ainsi, le travailleur qui possède des attitudes positives obtempérera plus volontiers aux demandes de son environnement de travail que celui qui entretient les attitudes inverses.

Cela étant dit, la nature des attitudes d'un travailleur est aussi un bon indicateur de sa santé psychologique au travail. Ainsi, le bien-être ou la qualité de vie au travail passent par une structure attitudinale favorisant l'apparition de ces sentiments et de cette évaluation positive de l'environnement de travail³. Au-delà de leur incidence directe sur l'intention de se comporter, les attitudes au travail façonnent, chez le travailleur, un ensemble d'émotions à la fois à l'égard de son travail et de son environnement.

Afin de cerner la notion complexe et singulière d'attitude au travail, ce chapitre examinera le concept d'attitude en définissant et en décrivant les composantes de ce qu'on nomme la « structure attitudinale ». Ensuite, nous explorerons diverses attitudes propres à l'environnement de travail, entre autres la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Il sera alors question des principaux déterminants de ces attitudes spécifiques au travail ainsi que de leurs répercussions sur l'individu et l'organisation.



3.1 Qu'est-ce qu'une attitude ?

C'est Gordon Allport qui formula, en 1935⁴, la première version de la notion d'attitude. En fait, ses travaux de recherche l'ont amené à s'interroger sur l'origine des comportements ; l'attraction ou la répulsion envers une situation, un objet ou une personne étaient pour lui des éléments essentiels du choix comportemental. Depuis, de très nombreuses études ont scruté la notion d'attitude en présentant des résultats tantôt favorables, tantôt contradictoires, quant à la portée réelle et à l'incidence des attitudes. Cela étant, l'intérêt pour cette notion perdure depuis plus de 80 ans et ce concept est toujours aussi central en psychologie sociale. En ce qui concerne les organisations, les attitudes occupent une place de choix dans les préoccupations des gestionnaires et des chercheurs. Entre autres, la contribution des attitudes à des phénomènes tels que la rétention du personnel, le bien-être au travail et la santé psychologique justifie amplement de s'arrêter à mieux comprendre les multiples implications des attitudes en milieu de travail.

3.1.1 La définition

Au fil des ans, différentes définitions de l'attitude ont été formulées⁵. Néanmoins, malgré certaines disparités, la plupart des conceptualisations de l'attitude considèrent qu'à sa plus simple expression, cette notion renvoie à l'évaluation de l'intérêt porté à une personne, à un objet ou à une situation. Ainsi, la notion d'attitude est étroitement associée aux sentiments favorables ou défavorables éprouvés envers quelqu'un ou quelque chose. D'ailleurs, le terme attitude est généralement accompagné d'un qualificatif comme « positive » ou « négative », « favorable » ou « défavorable ». Quand on dit qu'on aime ou qu'on n'aime pas telle personne, on exprime la synthèse de notre structure attitudinale à l'égard de cette personne. Par ailleurs, quand on affirme qu'on n'aime pas l'attitude d'une personne, on veut dire qu'on n'aime pas la façon dont cette personne pense ou se comporte dans un ensemble de situations propres à un contexte donné. Il s'agit alors d'une évaluation un peu réductionniste de l'ensemble des attitudes que cette personne entretient. C'est ce dont il est question, entre autres, lorsqu'on parle d'un travailleur qui a une mauvaise attitude.

Par définition, une attitude repose sur « l'évaluation générale et relativement durable que les gens font des objets, des idées ou des personnes⁶ ». Dans les faits, l'attitude est une micro-valeur. Il faut donc considérer que les valeurs précèdent les attitudes et qu'une seule valeur peut contribuer à la formation d'un ensemble d'attitudes interdépendantes. Par exemple, un individu pour qui l'éthique est une valeur fondamentale pourrait développer une attitude négative envers les politiciens et positive envers les juges.

De plus, l'attitude est un maillon important dans la gestion de l'économie cognitive. En ce sens, nos attitudes nous permettent, dans diverses situations, de décider promptement de la meilleure action à poser. Les attitudes représentent ainsi un registre de préparation à l'action permettant à l'individu de choisir des comportements qui concordent avec sa vision du monde. Par exemple, un ami nous demande de participer à une manifestation pour l'avortement. Chacun d'entre nous possède un ensemble d'attitudes lui permettant d'évaluer cette demande et d'accepter ou de refuser son offre. Ainsi, nous avons tous une quelconque attitude envers l'avortement. De plus, nous sommes favorables ou défavorables à l'expression citoyenne par la manifestation. Nous pouvons aussi avoir une position personnelle quant aux actions gouvernementales sur le sujet. L'ensemble de ces attitudes, en fonction de leurs caractéristiques et de leur orientation, nous permettront de nous positionner rapidement par rapport à l'invitation de notre ami et de choisir de manifester ou de ne pas manifester en faveur de l'avortement.

Contrairement aux états psychologiques comme la motivation ou le stress, les attitudes sont relativement stables dans le temps. La teneur d'un état psychologique fluctue aisément selon les expériences immédiates de la personne. Ainsi, la motivation actuelle d'une personne pourra être fort différente de celle qu'elle éprouvera dans quelques heures ou le jour suivant. L'attitude, quant à elle, est beaucoup plus stable dans le temps et les modifications attitudinales se font sur une longue période. Ainsi, notre position sur l'indépendance du Québec ou sur le fédéralisme risque fort de demeurer la même demain, dans un mois et même dans un an. Cette stabilité de l'attitude est occasionnée, entre autres, par les multiples interrelations qui existent entre diverses attitudes particulières. Ainsi, chacune est insérée dans ce qu'on peut se représenter comme une toile attitudinale qui permet de soutenir l'équilibre psychologique et d'éviter, autant que possible, la dissonance cognitive. Or, notre position personnelle sur l'avenir du Québec relève d'un ensemble solidement tissé de plusieurs attitudes qui sont relativement résistantes aux changements. Il se peut, bien entendu, que les attitudes se modifient, mais cela ne sera possible qu'à la suite de remises en question s'échelonnant sur une certaine période. Nous discuterons plus amplement des stratégies de changement d'attitude à la section 3.1.4.



Contrairement aux états psychologiques, les attitudes sont relativement stables dans le temps.

Qu'en disent les experts ?

5 attitudes gagnantes au travail

Certaines attitudes peuvent être particulièrement profitables au travail et nous aider à gravir les échelons. Stéphanie Milot, conférencière et auteure, se spécialise dans les comportements à adopter en milieu de travail et nous révèle les cinq attitudes qui, selon elle, font toute la différence !

L'engagement

Selon Mme Milot, « pour un employé, être impliqué dans la compagnie, c'est une attitude gagnante ! L'engagement, c'est avoir son travail à cœur, se donner à 100 % et non pas travailler parce qu'il faut gagner sa vie ».

Pour elle, l'engagement va de pair avec l'appartenance. « Plus un employé sent qu'il fait partie intégrante de la compagnie et qu'il en est fier, plus il s'impliquera dans ce qu'il fait. » Les employés qui ont à cœur le bon fonctionnement de l'entreprise comptent souvent parmi les employés les plus appréciés.

L'attitude

Dans le monde du travail, on dit souvent : « On engage les gens pour leurs aptitudes, mais on les congédie pour leur attitude. » Pour Mme Milot, cette phrase est vraiment révélatrice. Avoir une attitude positive favorise la bonne entente au sein de l'équipe, mais contribue aussi à créer une atmosphère de travail agréable.

Comme elle l'explique, « pour un employeur, lorsqu'un employé a une bonne attitude, ça peut compenser quelques lacunes du côté des aptitudes, car une habileté, ça s'apprend et ça se développe, alors qu'une attitude, c'est souvent bien difficile à changer ! »

Le travail d'équipe

De nombreux emplois nécessitent un bon travail d'équipe entre les employés. Pour Mme Milot, « le travail d'équipe, c'est être ouvert d'esprit, écouter les idées des autres et être capable de reconnaître qu'ils ont eu une meilleure idée que nous ».

Un bon joueur d'équipe, c'est aussi quelqu'un qui est capable de faire preuve de reconnaissance envers ses collègues, qui n'a pas peur de souligner leurs bons coups et de les féliciter pour les tâches qu'ils accomplissent. Un geste si simple favorise à coup sûr les relations de travail !

La responsabilisation

Selon Mme Milot, il est important pour les employeurs que les employés soient capables de se responsabiliser. « Il s'agit à la fois de prendre ses responsabilités et de ne pas rejeter le blâme sur les autres lorsqu'on n'a pas livré la marchandise ! » À son avis, il faut assumer le travail qu'on a fait et





éviter de jouer à la victime. Il faut aussi être capable de se regarder pour tenter de s'améliorer. C'est, selon elle, la clé du succès.

Le plaisir

«Les employés les plus performants, qui ont la meilleure attitude au travail et la plus grande capacité à travailler en équipe, ce sont bien souvent des gens qui aiment ce qu'ils font.» Selon la conférencière, il est essentiel de trouver du plaisir

dans son travail, sinon, impossible de vraiment s'impliquer et de se surpasser. On doit donc trouver des sources d'agrément, même dans les tâches les plus quotidiennes, d'autant plus que le plaisir se propage bien souvent aux autres membres de l'équipe!

Bref, ces attitudes généralement à la portée de tous peuvent faire une différence quand il est temps, pour le patron, de choisir qui obtiendra la prochaine promotion...

Source : M.-F. BUJOLD, « 5 attitudes gagnantes au travail », *Journal Métro*, 10 mars 2015, [En ligne], <http://journalmetro.com/plus/carrieres/734450/5-attitudes-gagnantes-au-travail> (Page consultée le 6 juillet 2016).

3.1.2 La nature de l'attitude

Comme plusieurs autres concepts en psychologie, le concept d'attitude ne représente pas une réalité singulière, mais plutôt un phénomène multidimensionnel regroupant diverses composantes. On peut décortiquer ce concept en composantes principales participant conjointement à la formation de l'attitude. Bien que chaque composante soit invariablement présente dans toutes les attitudes, sa contribution réelle est variable. Ainsi, on peut dire que les composantes sont toujours présentes, mais que la teneur de l'attitude dépend de la saillance de chaque dimension. De plus, elles sont largement tributaires des processus d'apprentissage, car elles se développent au gré de nos apprentissages : plus on en apprend sur un objet, une personne ou une situation, plus on consolide notre attitude à leur égard.

Il est généralement admis que toutes les attitudes possèdent trois composantes interdépendantes : les composantes cognitive, affective et conative.

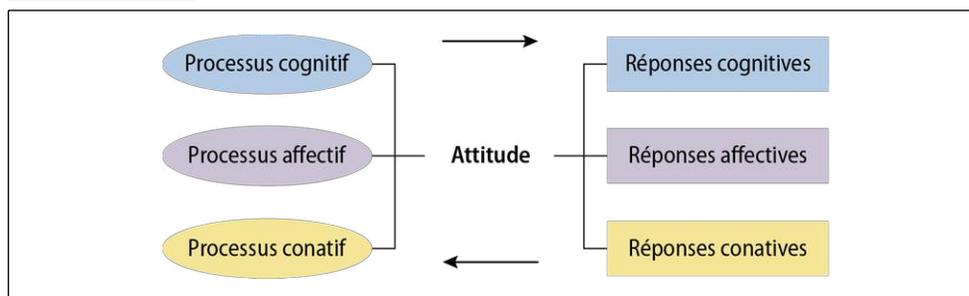
1. La composante cognitive – L'aspect cognitif d'une attitude englobe les croyances, les connaissances et les opinions d'une personne à propos d'un objet ou d'une classe d'objets. Plus simplement, la composante cognitive fait référence à ce qui a précédé la formation de l'attitude ; elle est influencée par les expériences passées, les amis, la famille, etc. Par exemple, l'attitude que vous entretenez à l'égard de votre programme d'études actuel possède une composante cognitive qui est alimentée par votre opinion sur la qualité de ce programme, sur les possibilités d'emploi liées au diplôme, sur les témoignages de gradués, sur la notoriété des professeurs, etc. En fait, cette composante regroupe toute l'information que vous détenez sur la pertinence de ce programme d'études. On peut la voir comme étant l'aspect rationnel de votre attitude à l'égard de votre programme d'études. Et puisque vous lisez actuellement ce chapitre, il est probable que cette dimension de votre attitude soit favorable!
2. La composante affective – Cet aspect fait référence aux émotions, aux sentiments et aux états d'âme face à une personne, une idée, un événement ou un objet. La composante affective, comme toutes les autres d'ailleurs, est issue des apprentissages découlant d'expériences relatives à la cible attitudinale (c'est-à-dire l'élément sur lequel porte l'attitude). Reprenons l'exemple précédent. Avant même de vous inscrire à votre programme d'études, vous entreteniez déjà une bonne quantité d'émotions et de sentiments à l'endroit de ce champ d'études. C'était peut-être de la fierté, de l'appréhension, de l'enthousiasme, de la crainte, de l'espoir. Cette composante affective se voit aujourd'hui confirmée ou modifiée par ce que vous vivez comme étudiant dans ce programme.

Parions que la composante affective de votre attitude à l'égard de votre programme d'études est davantage meublée d'émotions positives que négatives, puisque vous y êtes toujours inscrit...

3. La composante conative – Cette composante est associée aux expériences passées et actuelles relatives à la cible attitudinale. Il faut savoir que nos comportements habituels à l'égard d'une personne, d'une idée, d'un événement ou d'un objet renforcent nos attitudes. Nos comportements passés sont alors associés à la nature de nos attitudes actuelles et futures. Dans notre exemple, le choix de poursuivre des études supérieures a été partiellement déterminé par vos expériences scolaires passées. Les efforts, les énergies et les sacrifices consentis sont à l'origine de ce choix que vous avez fait. Pourquoi avoir fait tant d'efforts pour tout arrêter? De plus, tout ce que vous faites chaque jour pour réussir dans votre programme d'études actuel consolide cette attitude. Plus on se comporte positivement, plus l'attitude est favorable à l'égard d'un objet.

Ce qui est particulièrement intéressant dans cette configuration tripartite de l'attitude, c'est que ces composantes peuvent aussi bien être associées aux déterminants qu'aux conséquences de l'attitude, c'est-à-dire aux phénomènes causés par l'attitude. En effet, les sources et les conséquences de l'attitude sont symétriques, car la nature des intrants qui sont à l'origine d'une attitude est la même que celle des extrants, qui sont des indicateurs de l'influence d'une attitude (voir la figure 3.1).

Figure 3.1 Le modèle des sources et des conséquences d'une attitude



C'est ce qui fait que les conséquences d'une attitude peuvent simultanément devenir ses facteurs de croissance ou de consolidation. Ce phénomène d'autoalimentation, par lequel les conséquences de l'attitude rétroagissent sur cette dernière, contribue à expliquer la stabilité temporelle de l'attitude. De plus, les conséquences peuvent aussi servir de bases au développement d'une attitude voisine. On parle alors d'interalimentation, phénomène qui est à la base de la stabilité du système attitudinal global de l'individu. Dans un esprit de cohérence cognitive, cette deuxième possibilité nous permet d'entrevoir les relations possibles entre deux ou plusieurs attitudes parentes : la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie personnelle⁷, par exemple. Ces dynamiques d'intradépendance et d'interdépendance permettent de comprendre la relative rigidité du système attitudinal d'une personne. Chaque attitude spécifique étant intriquée dans une vaste toile d'attitudes.

3.1.3 L'incidence des attitudes sur le comportement

Les sociopsychologues affirment que les attitudes sont des prédispositions stables qui guident nos comportements. Les psychologues du comportement, quant à eux, soutiennent que les attitudes sont plus simplement les déclarations verbales de nos comportements, qui sont contrôlées par des stimuli externes ; par conséquent, les attitudes sont ultimement des apprentissages. Actuellement, la majorité des psychologues s'entendent pour considérer les attitudes comme des prédispositions stables et apprises.

De la théorie à la pratique

Pour de saines relations interpersonnelles, cultivez une bonne attitude

Le succès de toutes relations interpersonnelles repose en majeure partie sur l'attitude des protagonistes; l'attitude est définie comme la « manière de se comporter avec les autres ». Ainsi, quelle conduite doit adopter le professionnel de la gestion des ressources humaines ou le gestionnaire d'entreprise pour garantir le succès de ses interventions ?

Les mécanismes intérieurs

Pour répondre à cette question, il faut se pencher sur les mécanismes intérieurs qui induisent l'attitude. Ces mécanismes intérieurs, soit les émotions, négatives ou positives, suscitées lors d'une interaction, sont les catalyseurs des comportements et de l'attitude. Ainsi, chacun des différents états émotionnels module la manière de se comporter. Par exemple, un individu habité par la colère sera enclin à adopter une attitude et des comportements plus ou moins agressifs et violents, et ce, selon l'intensité et la maîtrise qu'il a de ladite émotion. Il en va de même pour toutes les émotions, telles que la frustration, la déception, l'amertume, la vengeance, le ressentiment, la joie, la gratitude, l'affection, etc.

Les émotions négatives, l'attitude menaçante

En définitive, les émotions négatives ne sont jamais de bonnes conseillères en matière de relations interpersonnelles. Elles le sont encore moins dans une situation de conflit ou de lutte de pouvoir et, encore beaucoup moins dans la gestion des employés, notamment lorsque des mesures disciplinaires doivent être imposées.

Ainsi, si un professionnel de la gestion des ressources humaines ou un gestionnaire d'entreprise fait une intervention sous l'emprise d'une émotion négative, son attitude sera certainement menaçante et il fera probablement preuve d'un manque d'objectivité. Une telle intervention, en situation d'autorité, ne règle rien. De fait, elle aggrave la situation et envenime le climat de travail.

La maîtrise de soi, l'attitude calme

La capacité de gérer ses émotions négatives et de ne pas se laisser envahir par celles-ci produit

généralement des résultats extraordinaires. En effet, la maîtrise de soi procure du pouvoir. D'abord sur soi-même et ensuite sur les autres. Une personne calme, en pleine maîtrise d'elle-même, malgré des circonstances tendues, conflictuelles ou dangereuses, est souvent crédible et en position d'influencer son interlocuteur ou son entourage.

L'autorité ne s'affirme pas, elle se pratique

Avant de faire preuve d'autorité sur les autres, il faut d'abord savoir l'exercer sur soi-même. La maîtrise de soi confère une grande autorité. Par exemple, devant un cataclysme ou un drame, si un individu demeure calme, il augmente ses chances de sauver sa propre vie et celle de plusieurs autres autour de lui, et ce, parce qu'il prend de bonnes décisions. Il en va de même au sein d'une organisation. Pour être écouté, crédible, pris au sérieux et avoir de l'autorité et du pouvoir, il est nécessaire de demeurer posé en toutes circonstances.

Que faire si je suis animé par une émotion négative ?

La recette est simple, mais pas toujours facile à appliquer. Pour évacuer une quelconque émotion négative, il est recommandé d'arrêter son travail, de prendre plusieurs respirations lentes et profondes tout en étant concentré sur sa respiration. Et si cela est faisable, on peut faire un tour dehors, toujours en étant bien concentré sur sa respiration. On peut aussi pardonner... et on y verra plus clair.

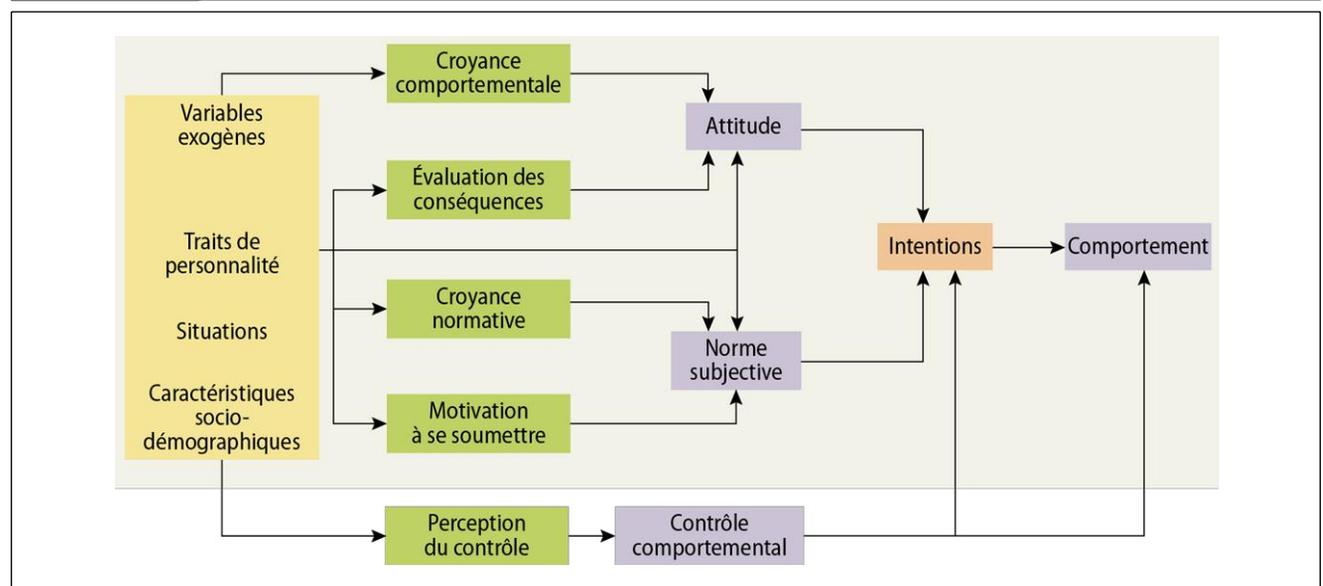
En conclusion

Dans tous les domaines d'activité, la maîtrise de soi et une attitude calme sont des atouts précieux pour l'entretien de relations interpersonnelles harmonieuses et la réalisation d'interventions de type gagnant/gagnant. Comme professionnel de la gestion des ressources humaines ou gestionnaire d'entreprise, il est bon de donner l'exemple en valorisant et en démontrant ce type d'attitude. C'est l'ensemble de l'organisation qui en sera gagnante.

Cependant, les attitudes constituent un phénomène fort complexe. En effet, face à une même personne, on peut adopter des attitudes différentes, chacune se rapportant à certains aspects de cette personne. Ainsi, on peut faire preuve d'attitudes favorables quant à la manière dont un gestionnaire analyse un problème, gère son personnel et transmet ses ordres, tout en ayant des attitudes plus défavorables quant à la manière dont il anime les réunions, parle à ses collègues ou rédige ses rapports. Lorsque la somme des attitudes partielles est positive, l'attitude globale sera vraisemblablement favorable, à moins que le poids accordé à une attitude partielle soit suffisamment important pour déterminer l'attitude globale. Un certain degré d'ambivalence peut exister quant aux attitudes face à des objets, à des personnes ou à des situations, mais généralement, cette ambivalence n'entraîne pas nécessairement d'inertie comportementale.

On ne peut donc affirmer que l'attitude d'une personne est totalement garante de son comportement. Par exemple, on peut bien prétendre que lorsqu'on n'aime pas une personne, on évitera de lui parler ; par contre, s'il s'agit de notre gestionnaire, on lui parlera tout de même. S'il a une prédisposition négative envers le gestionnaire, l'employé est-il libre d'agir en conformité avec cette prédisposition ? Dans les faits, c'est l'intention qui demeure le meilleur déterminant du comportement, bien que l'intention comportementale soit partiellement déterminée par la nature des attitudes de la personne. En conséquence, retenons que l'influence de l'attitude sur le comportement est indirecte et qu'elle est soumise à de multiples facteurs. Cela est particulièrement bien illustré par la théorie de l'action raisonnée et du comportement planifié développée par Martin Fishbein et Icek Ajzen⁸. Ce modèle conceptuel (voir la figure 3.2) permet de comprendre la participation relative des attitudes à la détermination des comportements. Ainsi, selon cette schématisation, c'est l'intention qui est le meilleur corrélat du comportement. La connaissance de l'intention comportementale serait donc le meilleur prédicat de l'action concrète. Par exemple, le facteur le plus efficace pour prédire ma présence à une activité est mon intention d'y participer. Donc, l'incidence des attitudes sur l'adoption d'un comportement serait indirecte, en fonction du façonnement de l'intention de se comporter, et l'attitude serait un des deux facteurs déterminants de l'intention de se comporter, l'autre étant la norme subjective. Alors que l'attitude représente l'aspect individuel du choix comportemental, la norme subjective en représente l'aspect social. Ainsi, pour qu'un individu ait l'intention d'agir,

Figure 3.2 Le modèle de l'action raisonnée et du comportement planifié de Fishbein et Ajzen



il faut que son attitude soit favorable à l'objet et que, selon lui, il soit socialement souhaitable d'agir ainsi.

Prenons un exemple : si vous explorez la possibilité d'interrompre votre carrière et de prendre une année sabbatique pour faire le tour du monde, qu'est-ce qui déterminera votre décision, votre comportement ? En fait, la probabilité que vous partiez en voyage sera directement influencée par votre intention de voyager et cette intention sera principalement façonnée par votre intérêt et votre désir de voyager (attitude) ainsi que par le jugement de votre entourage (norme subjective). Si votre attitude est très positive et que vos proches vous soutiennent dans ce projet, il y a fort à parier qu'une forte intention de se comporter se transformera en un départ imminent. À l'inverse, si votre goût du voyage est mitigé et que le projet ne reçoit pas l'aval de personnes significatives, il est probable que la faiblesse de votre intention ne parvienne pas à générer un comportement. Si les attitudes et les normes subjectives sont discordantes, alors, tel que l'illustre le modèle, la question sera tranchée par le poids relatif des croyances comportementales/évaluation des conséquences, d'une part, et celui des croyances normatives/motivation à se soumettre, d'autre part.

Ce modèle de l'action raisonnée est celui qui, actuellement, explique le mieux l'incidence réelle des attitudes dans les choix comportementaux : l'attitude est un facteur essentiel, mais il n'est pas suffisant pour motiver l'adoption d'un comportement. Ce modèle prédictif du comportement bénéficie d'un très bon soutien empirique⁹ et est l'un des plus valides pour comprendre les origines de certains comportements¹⁰.

Cela étant dit, et malgré les préceptes du modèle formulé par Fishbein et Ajzen, les caractéristiques intrinsèques de l'attitude pourront aussi moduler l'intention de se comporter et nuancer la probabilité qu'un comportement soit effectivement adopté. En fait, les caractéristiques permettent de mieux circonscrire une attitude particulière et d'en connaître la portée réelle. D'entrée de jeu, les caractéristiques propres à une attitude auront une influence différenciée sur les comportements spécifiques qui en découleront. Quatre caractéristiques permettent de mieux saisir la nature d'une attitude : l'intensité, la spécificité, la centralité et l'accessibilité.

L'intensité

L'intensité de l'attitude peut être associée à son degré de polarisation. On sait déjà qu'une attitude est par définition soit positive, soit négative. Chacun de ces pôles évaluatifs peut être estimé en fonction de son intensité. Ainsi, si j'ai une attitude positive envers un gestionnaire, elle peut être faiblement, moyennement ou très positive. Il en est de même de l'évaluation négative qu'on fait d'une personne, d'une idée, d'un objet ou d'une classe d'objets. Naturellement, plus notre attitude est intense, plus elle influence nos comportements. Ainsi, le fait de connaître l'intensité des attitudes d'un employé permet de mieux prévoir ses réactions.

La spécificité

La spécificité d'une attitude relève de la précision de la cible attitudinale à laquelle elle réfère. Plus une attitude est spécifique, plus les probabilités qu'une personne s'y conforme sont élevées. Prenons l'exemple de Marilou et Tammy. Marilou manifeste peu d'intérêt pour les animaux en général, mais si un chien l'approche, il est possible qu'elle se laisse renifler et elle peut même aller jusqu'à le flatter. Tammy, par contre, déteste les chiens, mais les autres animaux ne la dérangent pas. En conséquence, elle a mis au point toute une gamme de comportements qui lui permettent d'éviter tout contact avec un chien. Son attitude est très spécifique, puisqu'elle ne concerne que les chiens, contrairement à Marilou dont l'attitude générale concerne l'ensemble des animaux.

La centralité

L'importance relative qu'un individu accorde à une attitude a une influence directe sur l'adoption de certains comportements. En d'autres mots, plus son attitude est

centrale, plus son comportement aura tendance à être cohérent avec son attitude. Prenons l'exemple d'un étudiant dont la poursuite des études est liée à l'obtention d'un prêt étudiant et qui entend, à la radio, le ministre de l'Éducation annoncer qu'il veut réduire de moitié les sommes allouées au Programme de prêts et bourses. Ce discours fera certainement naître chez l'étudiant une attitude négative envers ce ministre. De plus, puisque cette compression budgétaire revêt pour lui une grande importance, il adoptera fort probablement un comportement conforme à son attitude en s'abstenant de voter pour le parti que représente ce ministre. Par contre, si ce même ministre annonce qu'il veut réduire la masse salariale du personnel non enseignant des universités, l'étudiant pourra être en désaccord avec l'idée et démontrer une attitude négative envers le ministre, mais il est possible qu'au moment de voter, son comportement ne corresponde pas à cette attitude étant donné que la mesure annoncée n'a pas de conséquence directe pour lui.

L'accessibilité

Le temps qui s'écoule entre le moment où l'attitude prend forme et celui où un comportement émerge influence aussi la détermination du comportement par l'attitude en question. Plus ce temps sera court, plus l'attitude sera accessible et plus elle sera indicative du comportement futur. Par exemple, un sondage effectué le 25 septembre 2017 prédira mieux le résultat de l'élection du 30 septembre 2017 qu'un sondage semblable effectué le 25 août 2017.

3.1.4 La modification des attitudes

Comme on est à même de le constater, plusieurs éléments contribuent à la relative stabilité des attitudes dans le temps. Les phénomènes d'interrelations au sein de la toile des attitudes, ainsi que les caractéristiques propres à une attitude particulière, sont les principaux jalons de stabilisation de cet élément central dans nos processus décisionnels. Par sa constance, l'attitude assure l'équilibre ainsi que la continuité dans les actions d'une personne. Néanmoins, il ne faut pas croire que les attitudes sont immuables, puisque, dans les faits, elles évoluent. Ainsi, les nouveaux apprentissages quotidiens influencent assurément notre système attitudinal et favorisent la consolidation ou la remise en question d'attitudes antérieures. Voilà pourquoi, de façon lente et progressive, nos attitudes évoluent et se transforment au gré des informations reçues, des émotions ressenties et des comportements adoptés.

Cependant, force est de reconnaître que plusieurs sont intéressés à voir évoluer nos attitudes plus rapidement. Pensons au gouvernement qui cherche l'appui populaire à une réforme sociale, à l'employeur qui aimerait voir davantage de comportements productifs, à l'entreprise qui veut nous convaincre d'acheter ses produits, au politicien qui désire obtenir notre vote ou encore à l'organisme de charité qui espère récolter le plus de dons possible. Chacune de ces situations renvoie à un effort de restructuration des attitudes dans le but de favoriser l'adoption de certains comportements cibles. Et dans la plupart des cas, on mise sur le processus d'apprentissage afin de déstabiliser et de faire basculer l'attitude vers la direction désirée.

Même si le nombre de stratégies possibles est illimité, il demeure que les spécialistes s'entendent pour reconnaître que la communication persuasive est un des meilleurs moyens de modifier une attitude. La persuasion cherchera principalement à influencer une ou plusieurs dimensions de l'attitude (cognitive, affective et conative) en favorisant de nouveaux apprentissages. Cependant, pour réussir une telle opération, il faut que celui qui tente de persuader et celui qu'on tente de persuader répondent, tout comme le message, à certaines conditions.

Tout d'abord, celui qui tente de persuader doit être perçu comme crédible et digne de confiance. Les agences de publicité l'ont compris depuis longtemps, car elles

associent souvent un expert à un produit, un dermatologue à une crème pour la peau, par exemple. Le messenger, lui, doit être perçu comme relativement désintéressé et présenter des caractéristiques physiques ou psychologiques auxquelles l'auditoire peut s'identifier. La plupart des publicités de bières, de boissons gazeuses ou de gommes à mâcher mettent ainsi en scène des acteurs possédant des caractéristiques se rapprochant de celles de la clientèle visée afin de faciliter l'identification.

Par ailleurs, la personne à persuader sera d'autant plus facilement convaincue que son estime de soi sera faible¹¹. Dans ce cas, elle aura peu confiance en elle et sera, de ce fait, plus perméable aux nouvelles idées qui lui seront présentées. Très souvent, les messages publicitaires créent un lien direct entre l'utilisation du produit annoncé et des sentiments de bien-être, de valorisation ou de confiance en soi. En outre, et malgré cela, plus l'attitude initiale sera intense, plus il sera difficile de la transformer. Enfin, l'état d'esprit dans lequel se trouve la personne la rend plus ou moins perméable à la persuasion : si elle est de bonne humeur, elle sera plus facile à convaincre. On a tous déjà entendu la phrase suivante : « Ce n'est pas le moment d'essayer de le convaincre... »

Le message, quant à lui, ne doit pas prendre un ton menaçant ; le cas échéant, on communique le comportement désiré, mais on risque de cristalliser l'attitude dans la direction opposée. Par exemple, l'adolescent qui range sa chambre uniquement parce qu'on l'a menacé de le priver de son allocation ou d'un quelconque privilège n'adoptera probablement pas une meilleure attitude face à la propreté. Le message sera plus efficace s'il permet de comprendre les aspects positifs de la situation. Dans cet esprit, notons que le message peut amener une modification de l'attitude en fonction d'une intégration réfléchie ou encore par une assimilation machinale, voire automatique. En fait, le modèle de la vraisemblance de l'élaboration cognitive précise que les arguments, les connaissances ou les idées véhiculées par un message peuvent servir d'appui à une attitude périphérique, c'est-à-dire peu importante pour la personne, ou en construction¹². Alors, le traitement cognitif de l'information sera rapide et superficiel. À l'inverse, lorsque l'information véhiculée par le message se rapporte à une attitude plus centrale pour l'individu, le traitement de son contenu sera plus raisonné et entraînera une modification plus lente et progressive de l'attitude.

3.2 La satisfaction au travail

Jusqu'à maintenant, nous avons vu que les attitudes peuvent influencer le comportement sans pour autant parfaitement le prédire. Nous parlerons ici de l'influence de la satisfaction au travail sur les comportements au travail.

La satisfaction au travail est l'une des plus anciennes thématiques de recherche en comportement organisationnel ; avec le choix de carrière et la motivation, la satisfaction au travail est un des sujets de prédilection des chercheurs dans ce domaine. À preuve, des milliers d'articles et de textes ont été publiés sur le sujet¹³. Une telle popularité n'est évidemment pas le fruit du hasard, puisque le travail constitue vraiment une activité dominante dans la recherche de l'assouvissement des besoins individuels.

Il n'est donc pas étonnant que plusieurs dimensions, tant en aval qu'en amont, du concept de satisfaction au travail aient été scrutées. Qu'il s'agisse de ses causes (caractéristiques du travail, traits de personnalité, indices sociodémographiques, etc.) ou de ses conséquences (rendement, absentéisme, accident du travail, roulement du personnel, etc.), chaque « microréalité » de la satisfaction au travail se prête à l'analyse.

De la théorie à la pratique

La satisfaction au travail

Aimez-vous votre travail ? Bien des gens détestent ce qu'ils font.

Ils attribuent habituellement cet état de choses à la surcharge de travail, au salaire insuffisant ou à leur mauvais patron. Bien sûr, ces facteurs externes ont leur importance, mais la formule de la satisfaction professionnelle est complexe ; aucun facteur pris isolément ne peut garantir qu'on sera heureux au travail. Même si un bon salaire, de la reconnaissance, des possibilités de croissance et une distribution équitable de la charge de travail favorisent l'engagement et le plaisir, un des facteurs les plus importants est le but que ce travail donne à notre vie.

On doit donc se demander : « *Quel est le but du travail que je fais, et quel est mon but à moi en l'accomplissant ?* » Un travail difficile devient plus acceptable si on a une raison motivante de le faire, alors que l'absence de but peut transformer le travail le plus facile du monde en une véritable torture. J'ignore ce qu'il en est pour vous, mais si je consacrais ma journée à une tâche assez simple comme peindre un mur et qu'à la fin de la journée, on me demandait de le repeindre d'une autre couleur, je serais plutôt malheureux, même si le salaire était convenable.

Un homme que j'ai rencontré récemment avait été placé dans cette situation. On lui avait demandé de travailler à un projet incohérent qui, il le savait, serait mis sur une tablette une fois achevé. Son supérieur lui a tout de même demandé de le réaliser, pour des raisons politiques : il fallait satisfaire les cadres supérieurs. Y a-t-il quelque chose qui mine davantage la motivation que cela ? Rien d'étonnant à ce que cet homme soit devenu déprimé.

Savoir que notre travail joue un rôle important est un facteur de satisfaction professionnelle crucial. C'est pourquoi on constate un très faible roulement dans les emplois qui comportent, selon la

plupart d'entre nous, de nombreux défis. Prenons par exemple le travail avec les personnes souffrant de maladie mentale ou recevant des soins palliatifs.

Lorsque je recrutais des psychologues pour l'Institut Douglas, je n'ai eu aucune difficulté à trouver des candidats pour la plupart des cliniques. Ce fut en revanche plus ardu d'en trouver qui étaient disposés à travailler avec des gens atteints de déficience intellectuelle ou de schizophrénie. La plupart craignaient de ne pouvoir offrir assez à ces patients dont les troubles sont chroniques ou qui ne répondent pas bien aux traitements psychologiques.

Et pourtant, une fois que les gens commencent à occuper ce type d'emplois, ils y restent longtemps, pour la plupart. Ils n'entrevoient pas de cure miracle, mais ils considèrent que leur travail permet d'améliorer la qualité de vie des patients et de leur famille. Les personnes qui présentent les plus grands besoins ne guérissent pas toujours, mais leurs besoins subsistent. Le taux de roulement est très bas dans ces emplois, et le nombre de cas d'épuisement professionnel est étonnamment faible. Le travail est peut-être difficile, mais les gens qui le font se sentent très utiles. Et c'est ce qui les rend heureux d'accomplir leur boulot, malgré tout.



Le sentiment d'être utile ou d'aider les autres est un facteur important de satisfaction au travail.

Source : C. ZACCHIA, « La satisfaction au travail », *Journal Métro*, 24 février 2014, [En ligne], <http://journalmetro.com/opinions/la-vie-en-tranches/453430/la-satisfaction-au-travail> (Page consultée le 6 juillet 2016).

3.2.1 Qu'est-ce que la satisfaction au travail ?

Le concept de satisfaction au travail est à peu près aussi vieux que celui de l'attitude. En fait, ce sont les travaux de Robert Hoppock, en 1935¹⁴, qui jetteront les bases de l'étude de cette importante attitude en milieu de travail. Même si la définition de cette notion a grandement évolué au fil des recherches, on s'entend généralement aujourd'hui

pour définir la satisfaction au travail comme étant «le sentiment positif que le travailleur éprouve, à divers degrés, à l'égard de son emploi et de son milieu de travail¹⁵». Cette attitude revêt une importance cruciale pour les gestionnaires, car il y a lieu de croire qu'un travailleur satisfait adoptera un ensemble de comportements dits productifs, c'est-à-dire qu'il offrira un meilleur rendement au travail, qu'il aura moins l'intention de quitter son emploi et qu'il s'absentera moins fréquemment¹⁶.

En conséquence, les employés qui ressentent une insatisfaction marquée au travail risquent d'éprouver des symptômes physiques ou psychologiques de mal-être professionnel. Cette situation aura alors des effets délétères sur la santé de la main-d'œuvre et aussi, par ricochet, un impact négatif sur la santé de l'organisation. C'est pourquoi le monitoring de la satisfaction au travail est utile aux gestionnaires, car il permet, dans une perspective diagnostique, d'améliorer l'efficacité organisationnelle en déterminant les aspects du travail ou de l'organisation du travail qui mériteraient d'être modifiés, voire améliorés.

La satisfaction au travail peut être évaluée de façon générale (satisfaction globale) ou selon des aspects particuliers (satisfaction dimensionnelle)¹⁷. Dans le second cas, on mesure la satisfaction, par exemple, en fonction de la rémunération, des tâches et des responsabilités, des possibilités de promotion, de la qualité de la supervision et de la qualité des relations avec les collègues. Les mesures dimensionnelles varient grandement quant au nombre de dimensions évaluées, pouvant aller de quelques-unes à près d'une vingtaine. La satisfaction au travail est relativement simple à évaluer. Pour ce faire, on utilise habituellement un des multiples questionnaires préétablis, facilement accessibles et aisés à utiliser (*voir le tableau 3.1*). La connaissance du niveau de satisfaction globale au travail d'une personne permet de prédire, dans une certaine mesure, les comportements professionnels qu'elle adoptera. Cependant, les indications de satisfaction dimensionnelle au travail offriront, en vertu de leur spécificité, de meilleures prédictions de comportements plus ciblés et concrets au travail.

Tableau 3.1 Des exemples d'échelles permettant de mesurer la satisfaction au travail

Échelles globales	<i>Job in General Scale (JIG)</i>
	<i>Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ-JSS)</i>
	<i>Job Diagnostic Survey (JDS-JSS)</i>
Échelles dimensionnelles	<i>Job Descriptive Index (JDI)</i>
	<i>Job Satisfaction Survey (JSS)</i>
	<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)</i>

3.2.2 Les modèles explicatifs de la satisfaction au travail

En raison de l'abondante littérature sur la satisfaction au travail, il serait ambitieux de vouloir rendre compte de l'ensemble des théories et de leurs multiples ramifications. Néanmoins, il est relativement facile de relever les principaux courants de pensée et les auteurs qui y ont contribué. Bien que les nomenclatures divergent, la plupart des auteurs reconnaissent deux grandes tendances conceptuelles : celle qui repose sur la comparaison intrapersonnelle et celle qui s'intéresse davantage à la comparaison interpersonnelle¹⁸.

La comparaison intrapersonnelle

Selon les théories axées sur la comparaison intrapersonnelle, la satisfaction au travail résulte de la concordance entre les standards individuels et les facteurs

environnementaux. Les processus comparatifs s'accomplissent de façon autonome, c'est-à-dire sans que soient prises en considération les réalités externes à l'individu. Seule l'adéquation entre ce qui est requis et ce qui est vécu ou accessible est considérée : une bonne adéquation donne lieu à une grande satisfaction et une mauvaise adéquation commande une faible satisfaction.

Cette conception populaire de la satisfaction au travail renvoie plus particulièrement à ce qu'on appelle couramment la « théorie de l'assouvissement des besoins ». Selon cette perspective, l'intensité de la satisfaction ou de l'insatisfaction dépend directement et prioritairement de l'atteinte d'un standard. Les modèles conceptuels de la satisfaction au travail reposant sur la théorie de l'assouvissement posent comme postulat que le standard d'évaluation est fondé sur les besoins, ces derniers découlant directement de la nature psycho-organique de l'être humain. Chaque individu est par conséquent à la merci de besoins qui demandent contentement, qu'ils soient conscients, comme le besoin de nourriture, ou inconscients, comme le besoin de stimulation. Dans cet esprit, c'est l'assouvissement ou les possibilités d'assouvissement des besoins qui crée l'état de satisfaction. Plus concrètement, cette position théorique prévoit que l'assouvissement des besoins dépend des qualités propres à l'environnement de travail, qui conditionnent le degré de satisfaction des travailleurs. Des caractéristiques de l'environnement de travail qui favorisent l'assouvissement d'un maximum de besoins entraînent un haut niveau de satisfaction au travail, et vice versa. Ainsi, le caractère satisfaisant d'un environnement de travail est tributaire des opportunités offertes au travailleur d'assouvir ses besoins.

Selon une variante de la théorie de l'assouvissement, certains facteurs perceptuels interviennent dans la détermination des standards. Les standards ne sont alors plus stables et objectifs, mais partiellement perméables aux contextes et subjectifs. La théorie de la distanciation soutient ainsi que la satisfaction est fonction de l'évaluation de l'environnement, laquelle dépend de ce que la personne se croit en droit de recevoir ou aimerait recevoir. La théorie de la distanciation illustre un processus de comparaison intrapersonnelle. Dans cette perspective, le standard d'évaluation de base ne se rattache plus aux besoins : ce sont les valeurs particulières à chaque individu qui constituent le pôle d'évaluation de la qualité de l'environnement de travail, puisqu'elles déterminent ce que la personne désire ou cherche à atteindre. Le concept de valeur diffère du concept de besoin par son caractère privé ainsi que par sa possible souplesse événementielle. Alors que la notion de besoin renvoie à une certaine uniformité interindividuelle, les valeurs sont fort variables d'un individu à un autre, du moins dans leur hiérarchisation. Néanmoins, soulignons que les valeurs et les besoins ne sont pas indépendants les uns des autres et qu'on doit les voir comme deux notions parentes.

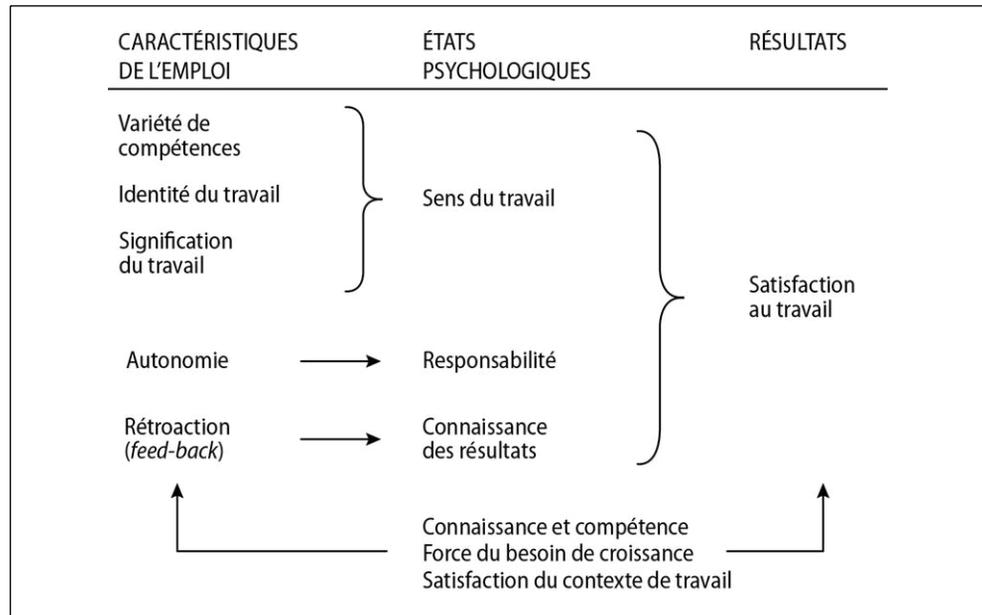
Naturellement, la satisfaction d'un groupe de travailleurs soumis aux mêmes conditions de travail, on le sait, pourra être largement différente d'un individu à un autre. Cela est principalement attribuable aux besoins ou aux valeurs individuelles ainsi qu'à la perception des possibilités d'assouvissement des besoins proposés par l'environnement de travail. Il y a donc une idiosyncrasie dans le vécu de satisfaction, et cela, malgré une situation contextuelle similaire.

La majorité des modèles explicatifs de la satisfaction au travail empruntent une logique de comparaison intrapersonnelle, particulièrement dans l'optique de l'assouvissement des besoins. C'est le cas, entre autres, du modèle de J. Richard Hackman et Greg R. Oldham qui propose la forme la plus connue de l'incidence des caractéristiques de l'emploi sur diverses variables, dont la satisfaction au travail (*voir la figure 3.3, page suivante*). Selon ces auteurs, cinq propriétés de l'emploi sont à même de générer les états psychologiques qui sont à l'origine de la satisfaction au travail : la variété des compétences, l'identité au travail, la signification du travail, l'autonomie et la rétroaction sont les caractéristiques essentielles desquelles découle l'évaluation de

la qualité de l'environnement de travail. Ces caractéristiques seront à même de donner un sens au travail, un sentiment de responsabilité ainsi qu'une connaissance des résultats qui alimenteront directement le niveau de satisfaction du travailleur. Afin d'illustrer les relations entre les variables du modèle, Hackman et Oldham¹⁹ formulent cette équation de la satisfaction au travail :

$$\text{Satisfaction au travail} = \left[\frac{\text{Variété} + \text{Identité} + \text{Signification}}{3} \right] \times \text{Autonomie} \times \text{Rétroaction}$$

Figure 3.3 Le modèle des caractéristiques de l'emploi



Source : Traduit et adapté de J.R. HACKMAN et G.R. OLDHAM, *Work redesign*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1980, p. 90.

La comparaison interpersonnelle

Les théories du processus de comparaison interpersonnelle voient, pour leur part, l'évaluation de la satisfaction au travail s'effectuer à l'intérieur de paramètres définis par un système social. Ces théories postulent que l'évaluation de la satisfaction ne dépend pas uniquement d'une appréciation intrapersonnelle autonome, mais aussi du niveau de satisfaction observé chez des personnes de notre entourage, particulièrement nos collègues.

Il s'agit en fait de reconnaître, dans l'évaluation de l'état de satisfaction, l'influence du groupe. La satisfaction éprouvée par les individus constituant ce qu'on appelle communément le « groupe de référence » influence en effet l'évaluation qu'un individu fera de son propre niveau de satisfaction. La théorie du groupe de référence pose donc comme postulat que la satisfaction au travail d'un individu est le reflet de celle qu'éprouve son groupe, un peu comme si elle était contagieuse. Le groupe de référence est habituellement composé de personnes dont les caractéristiques sont semblables (emploi, âge, scolarité) et il a comme fonction de confirmer le bien-fondé des sentiments ou des états vécus individuellement. Ce groupe agit ainsi comme ancre de soutien évaluatif. Dans ce modèle, les critères de comparaison issus du groupe sont intériorisés. L'exemple le plus connu de ces critères de comparaison interpersonnelle est le concept d'équité (voir la théorie d'Adams au chapitre 4) ; chaque individu, pour reconnaître sa satisfaction au travail, définit un standard à

la lumière duquel il porte un jugement sur l'équité de la rétribution qu'il reçoit en échange de son travail. Façonnées par ce qu'on désigne comme le contrat psychologique, les attentes de l'employé sont pondérées par les situations que vivent ses collègues de travail ou les opinions qu'ils expriment librement. Ainsi, effectuant une appréciation intersubjective selon un ratio efforts-récompenses, chaque travailleur se compare aux autres et éprouve par la suite un sentiment relatif de satisfaction ou d'insatisfaction. Dans cette perspective, le niveau de satisfaction ressenti dépend autant du résultat de l'examen de l'équité organisationnelle que de la conformité avec certains critères.

Outre l'équité, d'autres normes interpersonnelles peuvent aussi servir de critères comparatifs en contexte de travail. On n'a qu'à penser aux stimulations (par exemple, les possibilités d'accomplissement personnel, de développement et d'autonomie) qu'offre un emploi ou encore au prestige social lié à un poste. Cependant, peu importe le ou les critères retenus, il demeure que la satisfaction au travail peut être en partie déterminée par des variables extérieures à l'individu et régie par des jugements de comparaison sociale. Ce modèle de satisfaction au travail fait donc appel aux connaissances issues des théories relatives aux jugements humains, telles la théorie de la déprivation relative, la théorie de la comparaison sociale, la théorie du niveau d'adaptation et la théorie du niveau d'aspiration.

Somme toute, bien que les modèles intrapersonnel et interpersonnel s'inscrivent tous deux dans une logique comparative, la source des standards d'évaluation diffère. Alors que les standards sont individuels dans le modèle intrapersonnel, ils sont davantage sociaux dans la version interpersonnelle des processus de comparaison.

3.2.3 Les déterminants de la satisfaction au travail

Une multitude de variables ont été isolées et regroupées afin de circonscrire les déterminants potentiels de la satisfaction au travail²⁰. De façon générale, on peut diviser ces variables en deux catégories: celles qui sont directement liées aux caractéristiques personnelles des travailleurs et celles qui appartiennent en propre à l'environnement organisationnel/professionnel²¹. La première catégorie est principalement constituée d'éléments biographiques (âge, sexe, état civil, etc.), d'éléments psychologiques (traits de personnalité, professionnalisme, valeurs, etc.) et d'éléments relatifs aux qualités professionnelles (niveau de productivité, salaire, rang hiérarchique, etc.). Cette catégorie de variables, qu'on qualifie d'individuelles, est de loin celle qui a suscité le plus d'intérêt de la part des chercheurs qui veulent dresser le portrait robot du travailleur satisfait.

La seconde catégorie de variables, les variables organisationnelles, regroupe les caractéristiques propres à l'environnement de travail ou sur lesquelles l'organisation exerce, souvent par sa gestion, une certaine influence (par exemple, la culture organisationnelle, le style de gestion, la syndicalisation, le climat de travail). Ces indicateurs ont surtout une portée macroscopique, en ce sens qu'ils influent sur la satisfaction au travail de l'ensemble des personnes travaillant dans une organisation ou occupant des fonctions similaires. Ces variables interviennent donc de façon beaucoup plus généralisée dans le niveau de satisfaction au travail. Elles sont en quelque sorte les dénominateurs communs sur lesquels s'effectuent les fluctuations issues des variables individuelles.

Un grand nombre de variables ont été étudiées, et il serait long et fastidieux de toutes les énumérer. Nous nous limiterons donc à discuter des principales variables dans chacune de ces catégories.

Qu'en disent les experts ?

Le salaire a-t-il une importance ?

Il est important d'être payé à sa juste valeur. Mais ne tenir compte que du salaire dans le choix d'une carrière et d'un emploi s'avérera coûteux à moyen terme.

Comment bien se choisir une carrière, que vous soyez un jeune en choix de programme au cégep, un homme en recherche d'un nouvel emploi ou une femme en réorientation ? La question est tellement importante que des centaines d'ouvrages et de livres, de même que des milliers d'articles ont été écrits sur le sujet.

Pourtant, encore aujourd'hui, beaucoup de travailleurs se retrouvent à la mauvaise place. De sorte qu'un nombre important se déclare aussi insatisfait de leur travail. Ils finissent par partir, ou se faire carrément renvoyer, avec toutes les conséquences financières que cela comporte : un travailleur peu engagé satisfait rarement les attentes.

Au Québec, plus ou moins le tiers des Québécois sont insatisfaits de leur boulot, selon différents sondages et différentes études, dont les sondages Crop annuels de l'Ordre des conseillers en ressources humaines du Québec. C'est pire aux États-Unis, où des sondages similaires en 2014 indiquaient un taux d'insatisfaction supérieur à un sur deux.

Pourquoi un travailleur est-il malheureux au travail ? Très souvent, parce qu'il choisit un salaire plutôt qu'un emploi.

Le bonheur n'est pas dans le foin

Une méta-analyse de plus de 100 recherches dans lesquelles les scientifiques se sont penchés sur la



Les personnes qui travaillent par intérêt ou parce que leur travail est utile socialement ont plus d'énergie et fonctionnent de façon plus optimale que celles dont la principale motivation est le salaire.

question de bonheur au travail et publiée dans la revue scientifique *Journal of Vocational Behavior* en 2010 suggère qu'il y a une très faible relation entre la rémunération et la satisfaction au travail.

Même si les personnes plus riches démontrent en effet un niveau de satisfaction personnelle plus élevée que les plus pauvres, une augmentation subite du revenu et de la richesse n'affecte que très peu le bonheur des sujets étudiés.

L'ensemble de ces études ne dit pas que la rémunération n'est pas importante, il démontre seulement que dans tous les niveaux de salaires, il y a autant de gens heureux au boulot qu'il y en a de malheureux. Que le revenu moyen soit de 20 000 \$ ou de 120 000 \$. Ce qui importe en matière de salaire, c'est d'être rémunéré à sa juste valeur. Le sentiment d'iniquité, lui, rend malheureux.

Parmi les 17 critères qui font le bonheur au travail, les 1500 répondants à un sondage du Conseil des ressources humaines du Canada, en 2008, ont classé le salaire au 14^e rang. À l'inverse, parmi les travailleurs interrogés pour ce sondage qui se déclaraient très insatisfaits de leur travail, le salaire n'était que le 7^e de leurs soucis sur 17.

Le salaire, c'est la déprime

Une enquête sur la rémunération, effectuée par l'École des sciences de la gestion de l'UQAM et de la John-Molson School of Business de l'Université Concordia en 2011, montre que « les personnes qui travaillent principalement pour des raisons extrinsèques, comme le salaire ou la réputation, sont plus enclines à rapporter de hauts niveaux d'épuisement émotionnel et de comportements de déviance organisationnelle. » À l'inverse, les travailleurs qui affirment travailler principalement par intérêt ou parce que leur travail est utile socialement ont plus d'énergie et fonctionnent de façon optimale.

Ce qui rend plus heureux les travailleurs qui se disent satisfaits touche d'autres aspects

- Voir son travail reconnu par ses supérieurs
- Avoir une voix au chapitre des décisions prises par l'employeur
- Obtenir de la rétroaction et des évaluations honnêtes et justes
- Bénéficier de la possibilité d'avancement

Source : É. GRENIER, « Le salaire a-t-il une importance ? », *Le Journal de Montréal*, 20 mai 2015, [En ligne], www.journaldemontreal.com/2015/05/20/le-salaire-a-t-il-une-importance (Page consultée le 26 juillet 2016).

Les antécédents individuels

Parmi les multiples antécédents individuels abordés dans les ouvrages sur le sujet, deux méritent une attention particulière : les caractéristiques sociobiographiques et les diverses déclinaisons de la personnalité.

Les caractéristiques sociobiographiques Même si ces variables sont celles qu'on a le plus étudiées en lien avec la satisfaction au travail, la relation entre plusieurs caractéristiques sociobiographiques et la satisfaction demeure encore fort incertaine, voire intrigante. C'est particulièrement le cas en ce qui concerne l'âge, le sexe et la scolarisation. Ainsi, l'âge entretiendrait tantôt une relation curvilinéaire (en forme de U), tantôt une relation linéaire avec la satisfaction au travail. Donc, la satisfaction serait parfois plus élevée chez les jeunes et chez les travailleurs plus expérimentés, alors qu'en d'autres occasions, ce sont exclusivement les employés les plus anciens qui affichent une satisfaction nettement supérieure à leurs collègues. Cette ambiguïté persiste quant à l'effet du sexe et du niveau de scolarisation. Ainsi, certaines études montrent que ce sont les hommes qui sont le plus satisfaits, alors que d'autres révèlent que ce sont les femmes. Le même phénomène s'observe en comparant les individus plus ou moins instruits. Notons, néanmoins, que les récentes études tendent à confirmer que les travailleurs les plus scolarisés, qui ont en général de meilleures conditions de travail et une meilleure adéquation personne-occupation²², seraient légèrement plus satisfaits au travail. Enfin, précisons que certaines études ont aussi exploré d'autres caractéristiques personnelles comme l'ancienneté, l'origine ethnique et l'état civil, mais que, généralement, les résultats sont peu probants et fort inconstants d'une recherche à une autre²³.

Somme toute, les seules caractéristiques sociodémographiques permettent difficilement d'estimer le niveau de satisfaction au travail. Malgré quelques tendances concernant l'âge, le genre, la scolarisation ou encore l'occupation, il est raisonnable de croire que tous les travailleurs peuvent trouver satisfaction, à divers niveaux, dans leur environnement de travail respectif.

La personnalité La personnalité est un indicateur qu'on disait très prometteur dans l'explication de la satisfaction au travail. On s'est donc beaucoup intéressé à cette variable et plusieurs études, suivant des perspectives diverses, ont tenté d'évaluer les qualités de cette variable en vue de comprendre la satisfaction au travail. Force est de constater que les espoirs dépassaient la réalité. Ainsi, bien que la personnalité soit un facteur déterminant de la satisfaction, il n'en demeure pas moins que son influence est modeste et qu'elle explique au plus 5 % de la variation de la satisfaction au travail²⁴. En fait, seuls les traits de personnalité liés à l'affectivité négative et au locus de contrôle seraient directement associés à la satisfaction au travail. Cependant, les études les plus récentes concluent que les facteurs de la personnalité (*big five*, voir le chapitre 2) contribuent à la satisfaction au travail²⁵. Dès lors, des résultants plus encourageants sont rapportés, particulièrement en ce qui concerne les facteurs d'extraversion et de névrosisme. En ce sens, certaines méta-analyses affirment que les facteurs de personnalité peuvent, quant à eux, expliquer entre 15 et 30 % de la variance de la satisfaction au travail²⁶. De variable marginale, la personnalité, dans sa perspective factorielle, devient un élément non négligeable de l'origine de la satisfaction. Bref, les personnes extraverties seraient plus satisfaites au travail que les personnes introverties. En ce qui concerne le névrosisme, la stabilité émotionnelle aurait un effet positif sur la satisfaction au travail, alors que l'instabilité déterminerait davantage un état d'insatisfaction.

Les antécédents organisationnels

Les antécédents organisationnels ont eux aussi été grandement investigués afin de mieux comprendre la satisfaction au travail. Encore une fois, plusieurs catégories de variables ont été examinées, dont les caractéristiques du travail, l'incidence de la syndicalisation et l'influence des autres attitudes au travail.



L'ordre des CRHA a produit la vidéo
« Quête de sens et performance »
avec Lyne Leblanc, CRHA.

Les caractéristiques du travail Il est logique de considérer que le niveau de satisfaction d'un travailleur est directement tributaire de la façon dont il perçoit et évalue les caractéristiques de son environnement de travail²⁷. Au nombre des multiples variables organisationnelles ayant une incidence sur la satisfaction, mentionnons la reconnaissance, le support social, le climat de travail, la complexité de l'emploi, la justice procédurale, le stress lié au travail, la relation avec les collègues et l'horaire de travail. Il semble néanmoins que les conditions intrinsèques de travail, c'est-à-dire celles qui sont directement liées au contenu de l'emploi, contribuent plus à la satisfaction que celles pouvant être associées au contexte de travail (facteurs extrinsèques)²⁸.

Plus particulièrement, force est de considérer l'apport de l'équilibre travail-famille à la satisfaction au travail. Sujet populaire en psychologie du travail, cet équilibre n'est pas sans conséquence sur l'évaluation de l'environnement de travail. On constate que les conflits entre la vie professionnelle et personnelle sont à même de miner significativement la satisfaction des employés²⁹. Il importe cependant de recentrer le débat dans la perspective plus large de l'adéquation entre la personne et son occupation et entre la personne et son organisation. Dans un cas comme dans l'autre, l'adéquation entre ce qui est recherché par la personne et ce qui lui est offert dans son environnement de travail constitue un puissant déterminant de sa satisfaction. Du moins, ce sont les constatations auxquelles sont arrivées diverses études s'étant intéressées à l'une et l'autre de ces adéquations³⁰.

De la théorie à la pratique

Marmots, boulot, dodo... Conjoint, parent, aidant...

La réalité des familles québécoises a beaucoup changé: le tissu social est constitué de familles monoparentales et biparentales; les salariés ne se définissent plus strictement par le travail, ce sont des conjoints, des parents, des proches aidants ou encore des individus en quête d'équilibre entre leurs obligations professionnelles et familiales.

Le travail aussi a beaucoup changé: exigences élevées, tâches multiples, charges de travail fastidieuses, échéances contraignantes, horaires atypiques et rythme de travail effréné. Pour affronter les responsabilités et obligations qui incombent aux familles d'aujourd'hui, les salariés ont besoin de plus de temps de qualité.

Selon une étude de Statistique Canada (2007), « le temps consacré au travail rémunéré, au cours d'une journée type, a considérablement augmenté ». Cette augmentation, jumelée au nombre grandissant de ménages où les deux conjoints travaillent et à une hausse des familles monoparentales, nous mène à un déséquilibre croissant entre les obligations personnelles/familiales et le travail. Plus on passe de temps au travail, moins il en reste pour la famille: soins aux enfants, éducation et devoirs, travaux domestiques, rendez-vous de santé, temps pour le couple ou pour s'occuper de parents malades.

Dès lors, la conciliation travail-famille n'est plus perçue comme une option, mais comme un impératif

et une stratégie pour faire progresser l'organisation. Alors, comment les entreprises doivent-elles s'y prendre pour implanter un programme de conciliation travail-famille et quels en sont les avantages?

1 Diagnostic

Avant tout, il faut qu'il y ait une volonté claire et forte de la part du sommet de l'organisation pour que la démarche soit réussie. Cela fait, dressez un éventail des pratiques de gestion et de ressources humaines actuellement présentes dans l'entreprise. Vous devez également, en consultant les employés, recueillir le maximum d'information sur leurs responsabilités professionnelles et familiales et sur ce qu'ils attendent de l'organisation, à court, moyen et long terme. Soyez à l'écoute! Cette étape permet également de sensibiliser les employés.

Faites-vous accompagner d'un représentant d'une firme-conseil spécialisée afin d'augmenter vos chances de succès et d'atteindre vos objectifs.

2 Implantation

Élaborez ensuite un plan d'action et des mesures personnalisées à l'organisation et aux travailleurs. Une communication fréquente, ouverte et transparente est un gage de réussite à cette étape. La cohérence entre le discours et les actions sera aussi prioritaire. Cette étape est le moment de mobiliser les employés autour de la démarche, en



vue d'accroître leur adhésion, qui est une autre condition de succès.

Certains facteurs organisationnels influenceront l'efficacité de votre démarche et des mesures mises en place: une culture d'entreprise qui appuie l'équilibre travail-famille ainsi que le sentiment que la direction, les superviseurs et les collègues vous soutiennent.

Une fois votre programme implanté, parlez de votre réussite dans votre milieu et à vos collaborateurs par l'entremise de concours et des médias sociaux, par l'affichage de postes, etc.

3 Suivi

Aucun programme ne vit de lui-même. Pour qu'il demeure en tout temps dynamique, autorisez-vous quelques ajustements et rétroactions: testez les effets à moyen et à long terme; vérifiez l'adéquation entre les besoins et les mesures proposées; mettez en place des indicateurs de rendement du capital investi des pratiques de conciliation travail-famille comme la satisfaction des employés, le taux d'absentéisme, etc.

Enfin, nommez une personne responsable du projet et mettez sur pied un comité « conciliation travail-famille » pour assurer le suivi requis et réaligner au besoin.

Exemples de pratiques

Aménagement du temps de travail	Congés et avantages sociaux	Services aux employés
Accumulation d'heures pour usage futur/Heures annualisées	Congés payés pour assumer certaines responsabilités parentales/familiales	Programme d'aide aux employés (PAE)
Semaine de travail comprimée	Remboursement de frais relatifs aux études	Journée de la famille
Télétravail/travail à domicile	Remboursement de frais relatifs à des activités ou à des centres sportifs	Services alimentaires
Réduction volontaire du travail	Banque de congés mobiles	Services à domicile
Horaire flexible	Soutien domestique	Transport

Avantages

Pour les employés	Pour l'entreprise
Amélioration de la qualité de vie	Projection d'une meilleure image auprès des clients et chercheurs d'emploi
Amélioration de la satisfaction au travail	Diminution des coûts liés à l'absentéisme
Gain d'énergie, de créativité et plus grande capacité à faire face au stress	Diminution du temps consacré aux tâches personnelles durant les heures de travail
Meilleur équilibre travail-famille et travail-vie personnelle	Amélioration du rendement, de la productivité et du climat de travail
Plus grande flexibilité	Capacité d'attirer et de retenir les meilleurs candidats/employés

Défis et enjeux

Puisque la qualité de vie et la satisfaction au travail revêtent une importance de plus en plus grande pour les travailleurs, au point d'être un critère dans leur décision de joindre ou de quitter une organisation, les entreprises ont intérêt à se préoccuper de la conciliation travail-famille. Puisque la main-d'œuvre qualifiée s'annonce de plus en plus rare dans le contexte du vieillissement de la population, les entreprises doivent maintenant

adapter l'organisation du travail aux nouvelles réalités familiales, afin de demeurer concurrentielles sur le marché de l'emploi.

Enfin, le gouvernement du Québec a pris conscience de l'importance du phénomène et a instauré certaines mesures. La plus marquante consiste à offrir aux organisations un soutien financier (pouvant atteindre 10 000 \$ par entreprise) afin d'améliorer la qualité de vie des employés sans mettre de côté les besoins de l'entreprise.

Somme toute, ce que le travailleur vit à son travail peut être considéré comme l'une des origines dominantes de son niveau de satisfaction et, pour cette raison, l'organisation, par les conditions de travail qu'elle met en place, est un joueur central dans le niveau de satisfaction au travail de ses employés.

La syndicalisation Les premières études s'étant intéressées à l'effet de la syndicalisation sur la satisfaction au travail ont conclu presque unanimement que les travailleurs syndiqués étaient moins satisfaits. Cependant, plus récemment, d'autres études ont laissé entendre que la satisfaction au travail des employés syndiqués est supérieure à celle de ceux qui ne le sont pas. Bien que cette relation soit plus évidente pour certaines dimensions de la satisfaction au travail, particulièrement la dimension salariale, il reste que la satisfaction globale au travail est influencée positivement par la syndicalisation. Ces résultats remettent en question le «paradoxe de l'effet de la syndicalisation» selon lequel, comme le démontraient les études précédentes, les syndiqués exprimeraient une plus faible satisfaction, mais manifesteraient aussi, parallèlement, une plus faible tendance à quitter leur emploi. Quoi qu'il en soit, l'hypothèse la plus couramment admise désormais est que, par l'amélioration des conditions de travail, la syndicalisation contribue à l'accroissement de la satisfaction au travail et à l'attachement des syndiqués à leur emploi. Néanmoins, d'autres auteurs constatent une absence de relation ou une influence minime de la syndicalisation sur la satisfaction et soulignent, de ce fait, l'effet marginal de la représentation syndicale sur la satisfaction au travail.

Les autres attitudes D'autres attitudes ont été spécifiquement étudiées, ainsi que ce qu'on pourrait qualifier de corollaires attitudeux. En tête de liste : l'engagement organisationnel et la satisfaction dans la vie. Il semble évident que ces deux attitudes parentes ont la capacité d'influencer le niveau de satisfaction au travail. Notons cependant que, dans un cas comme dans l'autre, la direction de la relation de ces variables avec la satisfaction demeure un sujet de débat. La causalité pouvant être bidirectionnelle, plusieurs considèrent simplement que ces variables sont des corrélats l'une de l'autre. Cela étant dit, des liens significatifs existent entre l'engagement organisationnel et la satisfaction, ainsi qu'avec la satisfaction dans la vie³¹. Plus particulièrement, l'hypothèse de la relation d'entraînement est celle qui domine actuellement l'explication de ces interactions. Ainsi, dans une logique d'interalimentation, il est possible de considérer les liens entre ces attitudes qui s'influencent réciproquement en fonction des réponses qu'elles génèrent. En ce sens, dans une recherche d'intégrité cognitive, les individus auraient tendance à niveler leurs niveaux attitudeux lorsqu'ils sont regroupés dans une sphère commune de vie. Cela pourrait justifier des seuils de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel similaires.

On le voit bien, une grande variété de déterminants de la satisfaction au travail ont jusqu'à maintenant été reconnus. Cependant, il demeure que les résultats sont souvent contradictoires et qu'il est encore difficile d'établir avec précision un ensemble de variables dominantes. Néanmoins, en fonction du principe de la prépondérance de la preuve, il se dégage actuellement certaines tendances permettant de percevoir la nature des principaux éléments en jeu. Entre autres, le Happiness Research Institute³² considère que les six principaux déterminants de la satisfaction au travail sont le sens du travail, la qualité du leadership, l'influence au travail, les possibilités d'accomplissement, l'équilibre travail-famille et les relations avec les collègues. Sans être complète, l'information amassée jusqu'à maintenant permet assurément aux entreprises et à leurs gestionnaires de développer des stratégies efficaces afin de soutenir ou d'améliorer la satisfaction au travail de leurs employés.

3.2.4 Les répercussions de la satisfaction au travail

En ce qui concerne les conséquences de la satisfaction au travail, plusieurs éléments retiennent l'attention. En effet, au-delà du rendement brut, plusieurs autres conséquences peuvent être considérées comme des indices du rendement indirect. Dans

le but de comprendre leur dynamique interrelationnelle, on a étudié plusieurs thèmes en les associant à la satisfaction au travail, par exemple l'absentéisme, le roulement du personnel, les accidents du travail et d'autres comportements contre-productifs. Nous aborderons dans cette section trois éléments sur lesquels la satisfaction au travail a une influence, soit la performance, l'absentéisme et le roulement du personnel.

La performance

L'intérêt scientifique pour la satisfaction au travail a été de tout temps indissociable de l'étude de la performance ou de la productivité des travailleurs. Certains vont jusqu'à affirmer que cette relation représente le *Saint Graal* du comportement organisationnel³³. Avec l'émergence de l'école des relations humaines, plusieurs ont mis leurs espoirs dans le concept de satisfaction afin de comprendre les origines de la performance au travail. Cependant, bien qu'elle paraisse *a priori* logique, la réelle relation entre la satisfaction au travail et le rendement s'est révélée limitée, et ce, dans une multitude d'études sur la question.

Force est d'admettre que la relation satisfaction-performance est moins évidente qu'on le présageait. Il faut comprendre que la notion de performance est très complexe, en plus d'être influencée par plusieurs déterminants de nature hétérogène tels les habiletés, les compétences, la motivation et le stress. La satisfaction au travail n'est donc qu'un des déterminants de la très complexe notion de performance. Dans les faits, bien que la satisfaction ait une incidence significative sur le rendement, cette variable expliquerait au plus 10 % de la fluctuation de la performance³⁴.

Il s'ensuit que certains auteurs doutent du bien-fondé de l'hypothèse selon laquelle la satisfaction détermine le rendement et proposent l'hypothèse inverse : le rendement d'un individu serait une condition de sa satisfaction au travail. Autrement dit, selon une logique causale, le rendement précéderait la satisfaction et agirait comme facteur déterminant de celle-ci. Le système de récompenses organisationnelles aidant, l'individu réussirait mieux à répondre à ses besoins et valeurs et serait donc plus satisfait lorsque son rendement est élevé que dans le cas contraire. Mais qu'elle aille dans un sens ou dans l'autre, la relation entre la satisfaction au travail et le rendement demeure nébuleuse. Bien que l'hypothèse « rendement = satisfaction » ait eu droit à une plus grande attention récemment et qu'elle semble fondée, il convient de reconnaître que la question de la relation entre la satisfaction et le **rendement au travail** demeure encore controversée.

Il faut néanmoins reconnaître que le niveau de satisfaction d'un employé n'est pas totalement étranger à sa performance au travail. En ce sens, et malgré tout, bien que l'incidence de la satisfaction sur la performance soit moindre que prévu initialement, il demeure qu'un travailleur satisfait est plus productif.

L'absentéisme

Il est tout naturel de penser que la satisfaction au travail est étroitement liée à l'assiduité des travailleurs. Il est raisonnable de croire que les employés satisfaits de leur travail auront moins tendance à s'absenter que ceux qui ne trouvent pas de satisfaction dans leur environnement professionnel. Cependant, la réalité empirique ne permet que partiellement de soutenir une telle affirmation. En effet, plusieurs études démontrent que la corrélation entre la satisfaction au travail et l'absentéisme demeure relativement faible³⁵.

Dans les faits, les études sur le sujet montrent que l'influence de la satisfaction sur l'absentéisme serait au mieux comparable à celle qu'elle exerce sur la performance. De façon générale, il faut donc considérer que la satisfaction n'est pas un



Le phénomène de la performance est complexe et subit l'influence de nombreux facteurs comme les habiletés, les compétences, la motivation et le stress.

rendement au travail

Production ou résultat du travail réalisé par un employé.

déterminant majeur de l'absentéisme au travail³⁶. Cela étant dit, il faut reconnaître que la portée de la satisfaction se limite strictement à ce qu'on peut qualifier d'absentéisme volontaire. En effet, on comprendra que lorsqu'un problème de santé limite réellement la capacité du travailleur à se rendre au travail (absentéisme involontaire), le choix comportemental de ce dernier est totalement indépendant de son niveau de satisfaction, celle-ci n'ayant une influence que sur la volonté et non sur la capacité.

Dans cette optique, il y a lieu de considérer qu'il ne faut pas sous-estimer le rôle de la satisfaction dans le manque d'assiduité au travail, car la fragilité des résultats auxquels arrivent les études tient possiblement davantage de circonstances d'ordre méthodologique que de circonstances réelles.

Le roulement du personnel

La notion de satisfaction au travail est incontournable lorsqu'on s'intéresse au roulement du personnel. En témoigne le fait que la majorité des modèles explicatifs du roulement du personnel font appel au concept de satisfaction afin d'évaluer la propension à quitter l'organisation. Ainsi, le niveau de satisfaction au travail joue un rôle déterminant dans la décision de quitter son emploi.

De toutes les variables étudiées, le roulement du personnel est assurément celle qui peut trouver dans la satisfaction au travail le meilleur indicateur prévisionnel. Bien que certaines dimensions de la satisfaction comme le salaire, les possibilités de promotion et le style de supervision aient une incidence accrue sur la démission, il demeure que la satisfaction globale est aussi fortement corrélée au roulement. Néanmoins, malgré ce qui précède, la satisfaction, ou plutôt l'insatisfaction, au travail n'est qu'un des déterminants du départ de l'organisation. Dans une moindre mesure, l'intention de démissionner, l'existence d'emplois substitutifs, l'ancienneté, le comportement de recherche d'emploi, les dispositions affectives, entre autres, sont autant d'indicateurs permettant de prévoir le roulement du personnel. En ce sens, certains auteurs affirment que l'influence de la satisfaction au travail sur le roulement du personnel est plus forte lorsque le contexte économique lui est favorable. Cette affirmation renvoie directement à la complexité de la dynamique du roulement du personnel, et ce, malgré l'influence marquante de la satisfaction au travail.

De toute évidence, le roulement du personnel est le phénomène le plus étroitement lié à la satisfaction au travail. Cette conséquence de la satisfaction fait l'unanimité, ce qui est exceptionnel considérant l'ambiguïté relative de la plupart des variables mises en relation avec la satisfaction au travail. De plus, l'importance de la relation entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter son emploi est incontestablement un élément essentiel justifiant l'intérêt contemporain pour l'étude de la satisfaction en milieu de travail³⁷.

On peut le constater, beaucoup d'indicateurs ont été explorés afin de comprendre les sources et les répercussions potentielles de la satisfaction au travail. Malgré la quantité impressionnante d'études, peu de certitudes en ressortent. En somme, la thématique de la satisfaction au travail offre un très large éventail d'applications et d'extrapolations pratiques. Cette ouverture n'est pas sans entraîner certains imbroglios, tant dans l'élaboration du concept que dans la définition de ses tenants et aboutissants. Cependant, la croissance de l'intérêt pour le bien-être des travailleurs, ainsi que ses répercussions sur la pérennité des organisations, militent sans conteste pour une meilleure utilisation de ces connaissances en contexte organisationnel. L'entreprise qui saura satisfaire ses employés aura, sur plusieurs plans, un avantage compétitif indéniable sur ses concurrents.

3.3 L'engagement organisationnel

Lorsqu'on s'intéresse aux attitudes au travail, et après avoir discuté de la satisfaction, il est incontournable d'aborder la notion d'engagement organisationnel. Bien que, parmi les préoccupations des gestionnaires, l'engagement organisationnel soit plus récent que la satisfaction au travail, il y occupe aujourd'hui une place de choix. En fait, il semble que cette attitude est centrale dans l'adoption de divers comportements par les travailleurs, dont celui de choisir de demeurer en poste. Dans le contexte socio-démographique actuel, qui prévoit une pénurie importante de main-d'œuvre, on comprendra aisément l'importance du facteur d'engagement dans les stratégies de rétention et de développement du personnel préconisées par les entreprises. En ce sens, le concept d'engagement organisationnel est très prometteur dans le domaine de la psychologie du travail et du comportement organisationnel³⁸.

3.3.1 Les définitions et les types d'engagement organisationnel

Initialement, Lyman W. Porter et ses collègues³⁹ définissaient l'**engagement organisationnel** comme «l'intensité de l'attachement et de l'identification d'un individu envers son organisation». Cette forme d'engagement, considérée comme étant de nature affective, est présente lorsque l'employé accepte les objectifs de l'organisation, qu'il veut contribuer à l'atteinte de ces objectifs et qu'il désire fortement demeurer un membre de l'entreprise⁴⁰. Plus spécifiquement, l'employé présentera alors les caractéristiques suivantes.

- Il partage les buts et les valeurs de l'entreprise.
- Il fournit les efforts nécessaires au fonctionnement de l'organisation.
- Il est intéressé à la réussite de l'organisation.
- Il veut personnellement être associé à l'entreprise.

L'engagement affectif à l'égard de l'organisation suscite l'intérêt des gestionnaires en raison de son influence positive sur le comportement au travail. À compétences égales, les employés qui sont attachés à leur entreprise seraient plus productifs, exécuteraient un travail de qualité supérieure et s'absenteraient moins souvent. De plus, ces employés redoubleraient d'effort pour accomplir leurs tâches et seraient moins enclins à quitter l'entreprise. Prenons l'exemple suivant, tiré du monde du sport, plus particulièrement de l'univers du hockey. Pour expliquer la performance hors de l'ordinaire d'un joueur qui n'est pas une vedette, on dit de lui qu'il a le «CH» (*Canadian Hockey Club*) tatoué sur le cœur. Cette expression laisse supposer que la performance de l'athlète s'explique en grande partie par sa fierté d'appartenir aux Canadiens de Montréal.

En 1990, Natalie J. Allen et John P. Meyer⁴¹ ont annexé à ce type initial d'engagement organisationnel deux autres types d'engagement, à la fois indépendants et complémentaires du premier. Ainsi, à l'engagement de nature affective tel qu'initialement défini par Porter et ses collaborateurs s'ajouteront une forme d'engagement plus normative ainsi qu'une autre liée à la continuité. L'engagement normatif est associé à la loyauté de l'employé qui éprouve de la reconnaissance envers l'organisation. Cet engagement est fondé sur le sentiment

engagement organisationnel

Intensité de l'attachement et de l'identification d'un individu à l'organisation qui l'emploie.



L'engagement n'est pas un lien strictement émotif, mais une attitude qui reflète la force du lien entre l'employé et son organisation.

d'obligation morale que ressent le travailleur à l'égard de l'entreprise. En ce qui concerne l'engagement de continuité, l'employé qui l'affiche demeure au service de l'organisation tout simplement parce qu'il ne peut se permettre de faire autrement. Il craint de perdre les avantages ou les privilèges acquis avec le temps, ou il a simplement peu d'alternatives professionnelles. Il s'agit d'un engagement lié à une évaluation stricte des bénéfices retirés de l'emploi, comparativement aux coûts que pourrait engendrer un départ.

L'identification de ces nouveaux types d'engagement appelle un élargissement de la définition initiale de l'engagement. Ainsi, l'engagement ne doit plus être strictement considéré comme le lien émotif avec l'organisation, mais, plus globalement, comme «une attitude qui reflète la force du lien entre l'employé et son organisation⁴²». D'ailleurs, le principal outil permettant d'évaluer les divers types d'engagement des travailleurs est l'échelle d'engagement organisationnel développée par John P. Meyer, Natalie J. Allen et Catherine A. Smith⁴³ (voir la rubrique *De la théorie à la pratique ci-dessous*). Cette échelle permet, de façon simple et économique, d'évaluer le niveau d'engagement selon chacun des types précis, soit affectif, normatif et de continuité. Elle permet de bien diagnostiquer les niveaux d'engagement collectif et individuel des travailleurs.

De la théorie à la pratique

Les énoncés de l'engagement

I. Engagement affectif

- 1 J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers mon organisation.
- 2 Mon organisation représente beaucoup pour moi.
- 3 Je suis fier d'appartenir à cette organisation.
- 4 Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation*.
- 5 Je n'ai pas le sentiment de «faire partie de la famille» dans mon organisation*.
- 6 Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'était les miens.

II. Engagement normatif

- 1 Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant.
- 2 Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais des avantages.
- 3 Je me sentirais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle.
- 4 Je trahirais la confiance qu'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle.

- 5 Même si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle.
- 6 Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.

III. Engagement de continuité

- 1 Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle car j'aurais beaucoup à y perdre.
- 2 En ce qui me concerne, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.
- 3 Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages.
- 4 Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle.
- 5 Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs.
- 6 J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle.

* Énoncés codés de manière inversée

Source : C. VANDENBERGHE, «Concilier le rendement et le bien-être au travail : le rôle de l'engagement organisationnel», dans R. FOUCHER, A. SAVOIE et L. BRUNET (dir.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Montréal, Québec, Éditions Nouvelles, 2003, p. 151.

Ainsi, on peut ressentir un engagement quelconque envers son organisation, mais notre engagement peut simultanément être orienté vers d'autres cibles. Même si l'engagement organisationnel demeure un point d'évaluation intéressant, on reconnaît maintenant que l'organisation ne détient pas le monopole de l'engagement au travail. Ainsi, les travailleurs peuvent concurremment nourrir un engagement envers leur supérieur, leur groupe de travail, leur syndicat ou encore, plus généralement, envers leur profession⁴⁴. Cette perspective multicible de l'engagement se veut plus spécifique et permet de mieux comprendre l'adoption de comportements précis à l'égard de ces divers pôles d'engagement potentiel⁴⁵. Même s'il est logique de considérer qu'il existe une certaine congruence entre les divers niveaux d'engagement des travailleurs, force est de reconnaître que l'engagement envers une cible peut concurrencer celui qui est ressenti envers un autre élément d'engagement. À titre d'exemple, l'engagement envers notre organisation est parfois inversement proportionnel à celui qui nous lie à notre syndicat. C'est ce qu'on appelle la dualité de l'engagement⁴⁶.

À la une

Le 6 février 2015

Un truc ultrasimple pour booster l'engagement de vos employés

Olivier Schmouker

Les Affaires

De nos jours, une interrogation taraude absolument tous les employeurs: «Comment m'y prendre pour avoir des employés engagés, c'est-à-dire des employés dévoués, et heureux de l'être?» C'est que l'engagement semble bien être LA clé de la réussite en affaires, dans une période économique aussi tourmentée que la nôtre. C'est très simple, si les employés ne saisissent pas que leur avenir professionnel dépend avant tout de la réussite collective de leur entreprise, et n'agissent pas en conséquence en donnant leur 110% jour après jour, eh bien, l'employeur n'a plus qu'à mettre la clé sous la porte. Et ce, même si son produit ou service est carrément génial.

Alors? Comment booster l'engagement de vos employés? Comment les motiver comme jamais à mettre l'épaule à la roue tous ensemble? Chacun a son opinion sur le sujet: certains considèrent que rien ne vaut les primes à la performance; d'autres que ce qui fait une vraie différence c'est le bien-être des employés sur le lieu de travail; d'autres encore que le bon vieux bâton vaudra toujours mille carottes, quoi qu'on en dise; etc.

On le voit bien, une remise à l'heure des pendules s'impose. Ce que je suis en mesure d'effectuer, je pense, grâce à une étude fabuleuse, intitulée *Reciprocity in organisations* et signée par: Florian Englmaier, professeur d'économie des organisations à l'Université Louis-et-Maximilien de Munich (Allemagne), assisté de son étudiant Thomas Kolaska; et Stephen Leider, professeur de technologie et opérations à l'École de commerce Ross de l'Université du Michigan à Ann Arbor (États-Unis). Car celle-ci montre sans ambiguïté qu'il

existe nombre de mauvaises pratiques en la matière et – heureusement – au moins une bonne.

Ainsi, les trois chercheurs se sont penchés sur une base de données phénoménale, issue de l'enquête 2004 *Workplace Employee Relations Survey* (WERS), qui a glané [...] un nombre impressionnant d'informations sur tous les employés de quelque 2300 entreprises établies en Grande-Bretagne. Leur idée: identifier les données permettant d'analyser la réciprocité au sein de ces entreprises-là.

La réciprocité? Pour les trois chercheurs, il s'agit des gestes bienveillants que peuvent avoir l'employeur et l'employé l'un envers l'autre. Vous savez, comme lorsque quelqu'un vous fait une fleur et que vous mourrez d'envie, par la suite, de lui rendre la pareille. De manière irrésistible. Au travail cela peut se produire, par exemple, lorsque l'employeur met la main à la poche pour inciter ses employés à aller régulièrement au gym et lorsqu'en échange, de façon spontanée, les employés concernés redoublent d'ardeur au bureau.

Pour savoir si une ambiance de réciprocité régnait, ou pas, au sein d'une des entreprises étudiées, MM. Englmaier, Kolaska et Leider ont adopté une approche originale. Ils ont regardé l'attitude de l'employeur au moment du recrutement, à savoir s'il cherchait à [poser] dès le départ un geste bienveillant [à l'égard des] candidats les plus intéressants, ou pas. Et le cas échéant, si ces gestes-là avaient un impact significatif sur la performance globale de l'entreprise par la suite.



Résultats ? Les voici :

- *Avantage au test de personnalité.* Seulement 5,5% des entreprises analysées ont demandé à leurs candidats à un poste de passer, comme seul test, un test de personnalité. En revanche, elles ont été 38% à l'associer à un autre test portant, lui, sur la compétence professionnelle. Or, plus l'employeur accordait d'importance au test de personnalité, plus les employés recrutés se sont montrés performants par la suite, à un point tel que cela a eu un impact positif sur la performance globale de l'entreprise.
- *Désavantage au test de compétence.* 38% des entreprises analysées ont demandé à leurs candidats à un poste de passer, comme seul test, un test sur la compétence professionnelle. Un pourcentage qui grimpe à 56% lorsqu'il s'agissait d'un poste autre que celui de manager. Or, le fait d'avoir fait passer ce test n'a pas entraîné d'effet positif direct sur la performance des employés recrutés.
- *Désavantage aux primes.* 57% des entreprises analysées ont fait miroiter à leurs candidats à un poste la possibilité de toucher des primes, une fois recrutés. Des primes qui peuvent prendre différentes formes : à la performance, aux profits, etc. Or, le fait d'avoir fait miroiter une telle chose n'a pas entraîné d'effet positif direct sur la performance des employés recrutés.

Par conséquent, une seule approche est vraiment payante, au moment du recrutement : le fait de faire passer un test de personnalité aux candidats les plus intéressants. Juste celui-là, et aucun autre. Pourquoi, me direz-vous ? Tout bonnement parce que ce test fait passer un message primordial aux nouvelles recrues : « Votre personnalité compte à nos yeux. Oui, la personne que vous êtes vraiment. Et si nous vous choisissons, c'est parce que vous êtes une belle personne, à savoir une personne dotée de belles valeurs. Des valeurs qui

sont également les nôtres. Des valeurs qui vont nous unir comme jamais vous n'avez été uni avec un autre employeur. Et grâce à elles, nous irons loin ensemble, c'est sûr. » Impossible de résister à une telle déclaration d'amour, pas vrai ?

[...]

Les trois chercheurs ont creusé leurs données, et ont fait les trouvailles suivantes, corroborant leur découverte :

- *Des employeurs plus généreux.* Les employeurs qui recourent surtout au test de personnalité au moment de recruter sont également ceux qui offrent le plus de récompenses non monétaires (ex. : une journée de congé en guise de récompense pour un bon coup, etc.) ; sont les moins susceptibles d'offrir des salaires peu élevés ; sont les plus prompts à payer des formations à leurs employés.
- *Des employés plus efficaces.* Les employeurs qui recourent surtout au test de personnalité au moment de recruter sont également ceux qui : brillent par l'efficacité du travail en équipe (autrement dit, les employés ainsi recrutés se mettent à briller à partir du moment où on leur demande un véritable travail d'équipe) ; affichent les meilleurs résultats financiers dans leur secteur d'activité (signe de l'efficacité des employés ainsi recrutés).

Que retenir de tout cela ? Ceci, je pense :

Qui entend *booster* l'engagement de ses employés se doit de miser sur la réciprocité. Comment ça ? En faisant preuve de générosité. C'est-à-dire non pas en cédant aux caprices des uns et des autres, mais en s'intéressant profondément aux uns et aux autres, et si possible, dès les démarches de recrutement. Car de cet intérêt véritable pourra naître la réciprocité, l'envie de la nouvelle recrue de dépasser les attentes à son égard.

[...]

Source : O. SCHMOUKER, « Un truc ultrasimple pour booster l'engagement de vos employés », *Les Affaires*, 6 février 2015, [En ligne], www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/un-truc-ultrasimple-pour-booster-l-engagement-de-vos-employes/576025 (Page consultée le 7 juillet 2016).

3.3.2 Les origines de l'engagement organisationnel

Au cours des trente dernières années, un nombre important d'études ont tenté de cerner les principaux antécédents de l'engagement organisationnel. En fonction des diverses natures possibles de l'engagement (affective, normative et de continuité) et des diverses cibles potentielles, il est fort complexe de dresser un inventaire complet des multiples origines des engagements. Nous nous limiterons donc à répertorier les facteurs les plus importants dans la fluctuation de l'engagement organisationnel en les regroupant en fonction de leur portée individuelle ou organisationnelle.

Les antécédents individuels

L'ancienneté représente la caractéristique sociobiographique la plus reliée au niveau d'engagement organisationnel exprimé par les travailleurs⁴⁷. En fait, on constate que l'engagement croît généralement proportionnellement à l'ancienneté des travailleurs, et cela tant en fonction du poste occupé que des années de service dans l'organisation. En fait, puisque l'engagement organisationnel est tributaire de la relation entretenue avec l'organisation, il n'est pas surprenant que ces variables soient associées. Ainsi, il semble que les trois types d'engagement se solidifieront en fonction du temps passé dans l'entreprise. Le sentiment d'appartenance, d'obligation morale et de perte advenant un départ s'accroît au fil du temps. Ainsi, habituellement, les travailleurs les plus anciens démontrent des niveaux d'engagement plus élevés que les nouveaux employés. Cela milite pour la centralité du processus de socialisation des employés dans le développement de l'engagement. On considère que le lien entre l'ancienneté et l'engagement est lié au processus de développement de l'engagement ainsi qu'à un phénomène de sélection naturelle, les travailleurs les moins engagés ayant tendance à tout simplement quitter l'organisation avant de devenir très anciens.

Certaines particularités de la personnalité auraient aussi une incidence sur l'intensité de l'engagement envers l'organisation. L'extraversion, le caractère consciencieux et l'agréabilité, par exemple, seraient des prédicteurs de l'un ou l'autre des types d'engagement⁴⁸. D'autres éléments de la personnalité seraient aussi associés à l'engagement organisationnel. C'est le cas, entre autres, du sentiment d'autoefficacité, du lieu de contrôle et de l'estime de soi. En conséquence, un travailleur possédant un fort sentiment d'autoefficacité, un site de contrôle externe ainsi qu'une bonne estime de soi serait plus susceptible d'afficher un niveau élevé d'engagement affectif⁴⁹. Cette réalité liée à la personnalité illustre bien la nature interactionniste de l'engagement organisationnel qui s'alimente aux confins de la rencontre entre l'employé et son organisation.

Mentionnons enfin que les valeurs d'une personne semblent avoir une influence sur le lien entretenu avec son organisation, donc sur son engagement envers celle-ci. En effet, on constate des différences significatives entre les niveaux d'engagement au travail en fonction de l'origine ethnique, ce qui ouvre la porte à l'incidence des valeurs personnelles sur l'attachement à l'organisation. D'ailleurs, certaines études montrent que les valeurs personnelles ne sont pas étrangères au degré d'engagement envers l'organisation. À titre d'exemple, le travailleur qui attribue de l'importance aux relations humaines, au respect des règles ou au soutien serait plus engagé envers son organisation, ce qui est logique, car, comme on le sait maintenant, il y a un fort lien entre les valeurs et les attitudes d'une personne.

Les antécédents organisationnels

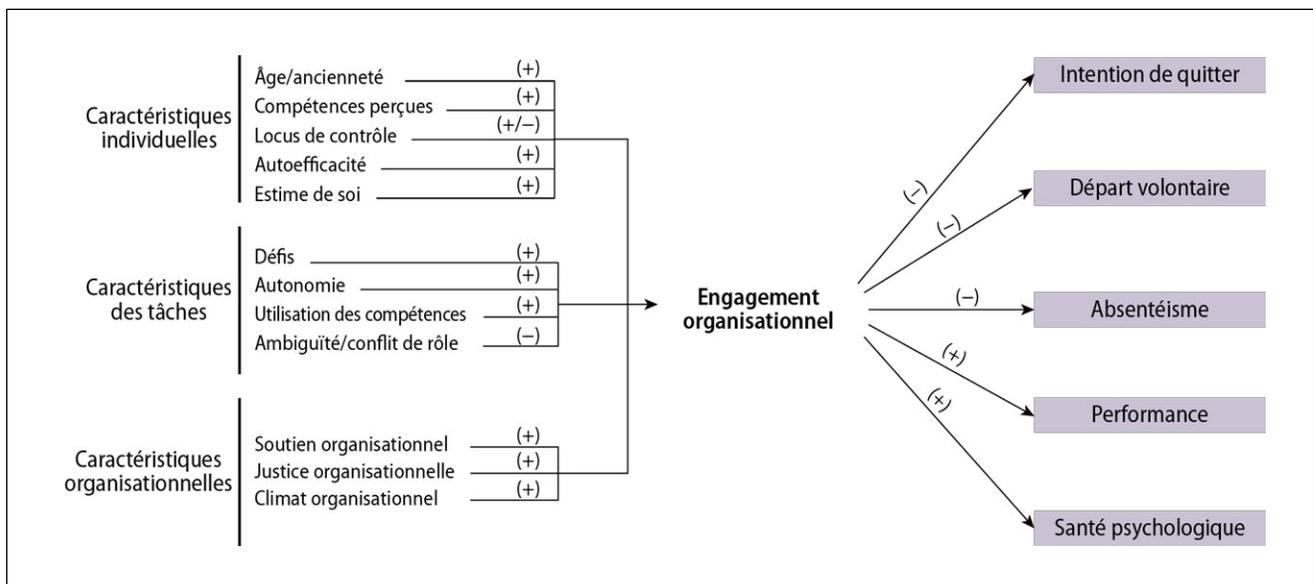
Les antécédents organisationnels de l'engagement ont un poids relativement plus important que ceux qui sont associés à l'individu. En ce sens, nombre de variables contrôlées par l'organisation peuvent être associées au niveau d'engagement des travailleurs. Entre autres, les caractéristiques intrinsèques du poste de travail occupent une place centrale dans la détermination du niveau d'engagement. L'autonomie au travail, la variété des tâches, la possibilité de relever des défis seraient au nombre des caractéristiques du poste alimentant un bon engagement⁵⁰.

Outre les facteurs liés au poste, la nature des liens relationnels avec le supérieur immédiat est un élément crucial afin de comprendre la fluctuation de l'engagement. Ainsi, puisque l'engagement est un indice relationnel et que le supérieur est l'image proximale de l'entreprise, ce dernier a un rôle prédominant dans l'engagement de ses subordonnés et son style de leadership est déterminant. La qualité de la

communication, la reconnaissance, le soutien, les possibilités de participation et la considération sont autant de caractéristiques du style de gestion qui teinteront l'engagement des subordonnés.

D'autres variables organisationnelles viendront aussi façonner l'engagement des employés. C'est le cas, entre autres, de la justice organisationnelle perçue, des pratiques de socialisation en milieu de travail et du climat organisationnel⁵¹. Mentionnons que ces variables sont étroitement liées à la teneur du contrat psychologique qui lie le travailleur à son organisation. En ce sens, le sentiment d'engagement est souvent dû à un respect mutuel et à une réelle réciprocité entre les attentes exprimées par le travailleur et les promesses de l'organisation⁵². La figure 3.4 résume les déterminants de l'engagement organisationnel ainsi que les conséquences de ce dernier sur divers aspects du travail.

Figure 3.4 Les déterminants et les conséquences de l'engagement organisationnel



Source : C. GAGNON et E. GOSELIN, *Engagement organisationnel : état des connaissances*, Document de recherche, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2015.

3.3.3 Les liens avec d'autres variables organisationnelles

Il semble que les conséquences de l'engagement organisationnel sont quelque peu similaires à celles dont nous avons déjà discuté en ce qui concerne la satisfaction au travail. Ainsi, le niveau d'engagement des travailleurs aurait principalement une influence sur leur intention de démissionner et leur performance au travail. Cependant, de récentes études soutiennent aussi que l'engagement serait un élément essentiel du bien-être au travail.



L'ordre des CRHA a produit la vidéo
« Retenir pour les bonnes raisons »
avec France Dufresne, CRIA.

De toutes les variables, l'intention de démissionner ou de rester dans l'entreprise est définitivement la plus structurée par l'engagement organisationnel. Il va de soi que plus on se sent engagé envers une organisation, moins est grande la probabilité qu'on la quitte. Du moins, c'est ce que confirme la majorité des études sur le sujet. Dans les faits, l'action combinée de l'engagement affectif et de la satisfaction au travail serait le meilleur gage de rétention des travailleurs⁵³. L'enjeu de la rétention du personnel est donc intimement lié à la qualité des attitudes au travail.

Comme dans le cas de la satisfaction, la capacité de l'engagement à prédire la performance dans la tâche est d'un tout autre acabit. Bien qu'il ait une certaine incidence sur la performance, l'engagement est loin d'en être un déterminant dominant. Cependant, la performance extra-rôle, c'est-à-dire celle qui concerne l'adoption de comportements qui dépassent ceux qui sont prescrits, est dans une bien meilleure mesure liée à l'engagement. Ainsi, même si l'exécution des tâches usuelles n'est que légèrement bonifiée par l'engagement, le travailleur engagé fera preuve de plus d'initiative dans l'adoption de comportements productifs non obligatoires. Ce phénomène illustre l'association étroite existant entre l'engagement et un ensemble de comportements liés à la citoyenneté organisationnelle (*voir la section 3.4.2*). Ainsi, un fort engagement conduit le travailleur à devenir un meilleur citoyen organisationnel et à déployer des efforts qui outrepassent le cadre strict des attentes de l'organisation.

En ce qui concerne le bien-être au travail, les résultats obtenus sont prometteurs, mais encore limités. Il est cependant possible, à ce moment-ci, de considérer que l'engagement organisationnel contribue au bien-être au travail. En fait, des liens ont été faits entre l'engagement et le stress, l'épuisement émotionnel et la détresse psychologique⁵⁴, particulièrement en ce qui concerne l'engagement affectif, sans pour autant totalement exclure la contribution des autres types d'engagement. À la lumière des études sur le sujet, il y a tout lieu de croire que l'engagement organisationnel est un vecteur de mieux-être au travail⁵⁵.

3.3.4 L'amélioration de l'engagement des employés

Nous venons de le voir, certaines conditions de travail soutiennent l'engagement organisationnel. Ainsi, les organisations qui favorisent la participation des travailleurs à la prise de décision, qui insistent sur la sécurité de leurs employés, qui offrent des emplois intéressants comportant suffisamment de responsabilités et qui mettent en place des conditions de travail avantageuses et équitables contribuent à l'émergence d'une forme ou d'une autre d'engagement⁵⁶. Naturellement, l'efficacité des interventions qui visent à améliorer l'engagement des employés est relative à divers facteurs dont le contexte organisationnel, la nature des tâches, le type de travailleurs, etc. En ce sens, il n'y a aucune recette miracle et il revient au gestionnaire de reconnaître les leviers de l'engagement de ses employés.

Il n'en demeure pas moins que certaines caractéristiques relèvent des employés eux-mêmes. Ainsi, les interventions organisationnelles ciblant spécifiquement ces éléments ont de meilleures probabilités de renforcer l'engagement des travailleurs. Voici quelques exemples d'éléments favorisant l'engagement des employés envers leur organisation⁵⁷.

- Favoriser la convergence entre les valeurs de l'organisation et les valeurs individuelles des travailleurs en préconisant une gestion par valeurs dans l'entreprise.
- S'assurer que chaque employé connaisse bien son rôle dans l'organisation et que les attentes envers son travail soient clairement définies.
- Permettre aux travailleurs de s'autodéterminer au travail, c'est-à-dire leur offrir l'autonomie, les responsabilités et le pouvoir nécessaires à l'exécution de l'ensemble de leurs tâches.
- Offrir une reconnaissance individualisée pour la qualité de la performance au travail.
- Promouvoir un sain climat de travail où chacun peut ressentir du plaisir au travail.

Naturellement, ces propositions ne sont pas des panacées aux problèmes d'engagement des travailleurs. Cependant, chacune est un point de départ intéressant pour nourrir la réflexion sur les moyens les plus avantageux de s'assurer que la main-d'œuvre est engagée envers l'organisation, ce qui ne pourra qu'avoir une incidence positive sur la contribution de chacun.

3.4 Les autres attitudes au travail

Naturellement, chaque travailleur entretient plusieurs attitudes, tantôt positives, tantôt négatives, envers son environnement de travail. Ces attitudes ont pour cibles les divers aspects du travail, son contexte et même les personnes côtoyées dans l'exécution de ses tâches. On le mentionnait en début de chapitre, ces attitudes sont tissées de façon relativement cohérente afin de permettre une appréciation globale de l'environnement de travail. Bien sûr, il est important que les travailleurs éprouvent de la satisfaction au travail et qu'ils s'engagent envers l'organisation, car ces conditions orientent grandement leur perception de leur travail. Cependant, d'autres attitudes viennent meubler l'évaluation de leur emploi. Bien qu'il serait complexe de toutes les énumérer, deux d'entre elles méritent notre attention : l'attitude liée à l'engagement au travail (*work engagement*) et un ensemble de comportements tirant leur origine de la citoyenneté organisationnelle.

3.4.1 L'engagement au travail

Il convient de mentionner, d'entrée de jeu, qu'une confusion terminologique guette la distinction entre le concept d'engagement organisationnel (*organizational commitment*) et celui d'engagement au travail (*work engagement*). En effet, on utilise en français le terme « engagement » pour définir deux attitudes distinctes, soit les notions anglaises de « *commitment* » et de « *engagement* ». Ainsi, il faut être attentif pour ne pas confondre l'engagement organisationnel et l'engagement au travail, qui se rapportent à deux réalités spécifiques des attitudes d'un travailleur.

L'engagement au travail est un concept récent qui qualifie l'attitude d'un travailleur qui s'implique avec un grand enthousiasme dans les tâches qu'il exécute⁵⁸. On dira ainsi que l'engagement au travail est « un état émotionnel positif et épanouissant, caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption⁵⁹ ». Ainsi, le travailleur qui présente un grand engagement au travail s'acquittera de son travail avec passion et beaucoup d'intérêt.

Comme sa définition l'indique, l'engagement au travail se décline en trois dimensions : la vigueur, le dévouement et l'absorption envers les tâches. La vigueur représente l'énergie et les efforts déployés par le travailleur. Le dévouement est relatif au sens perçu du travail et à la fierté ressentie par son exécution. Enfin, l'absorption concerne l'enthousiasme sous-jacent aux tâches qui plonge la personne dans un état de concentration et de plaisir. La combinaison de ces éléments permet d'estimer un niveau global d'engagement au travail. C'est du moins ce que propose le principal outil d'évaluation de ce « construit » qu'est l'*Échelle d'engagement au travail* développée par Wilmar B. Schaufeli et Arnold B. Bakker⁶⁰.

Malgré la nouveauté de cette notion, les résultats observés jusqu'à maintenant permettent, à l'instar des autres attitudes au travail, de considérer que l'engagement au travail entretient assurément des liens avec diverses variables organisationnelles. Cependant, chose certaine, l'engagement au travail est l'attitude de l'environnement professionnel qui est la plus étroitement associée au bien-être et à la santé psychologique des travailleurs. À cet effet, d'aucuns considèrent que cette attitude est l'inverse



L'ordre des CRHA a produit la vidéo
« Le "quotient de sens" » avec
Marie-Claude Perrault, CRHA.

naturel de l'épuisement professionnel et qu'elle serait ainsi un bon indicateur, tant d'un point de vue individuel qu'organisationnel, des qualités psychologiques de l'environnement de travail⁶¹.

Lorsqu'on sait que moins du tiers des employés sont pleinement engagés envers leur travail, il est aisé de concevoir qu'une bonne réserve de productivité pourrait encore être atteinte en améliorant les caractéristiques psychologiques de la main-d'œuvre. Afin de favoriser l'engagement au travail de leurs employés, les organisations ont avantage à favoriser l'équilibre travail-famille, à promouvoir un traitement équitable des travailleurs, à intervenir promptement lorsque des problèmes apparaissent, à ouvrir des voies de communication avec leurs employés et à s'assurer que les relations entre les supérieurs et leurs subordonnés sont franches et honnêtes⁶².

3.4.2 La citoyenneté organisationnelle

Bien que la citoyenneté organisationnelle ne soit pas à proprement parlé une attitude et qu'elle relève davantage de la sphère comportementale, nous considérons, à l'instar d'autres auteurs (notamment Eugene McKenna⁶³), qu'il convient d'en discuter concurremment à la notion d'attitude. En effet, malgré sa portée résolument comportementale, la citoyenneté organisationnelle est une notion multidimensionnelle qui offre un spectre de facteurs constitutifs qui se rapproche du concept d'attitude. Par exemple, on peut considérer que la citoyenneté se structure selon sept sous-dimensions : l'altruisme, la sportivité, la loyauté, la conformité, la vertu civique, le développement personnel et l'initiative individuelle⁶⁴. Ces multiples axes, dont certains peuvent clairement être associés à des attitudes, permettent d'organiser l'ensemble des comportements qui prennent leur source au sein de la citoyenneté organisationnelle.

On s'accorde pour considérer que la citoyenneté organisationnelle regroupe « les comportements favorables d'un employé vis-à-vis son organisation [et] qui dépassent les exigences normales de son poste⁶⁵ ». La nature des comportements de citoyenneté organisationnelle est très variée et plusieurs actions hétérogènes peuvent être regroupées sous ce vocable. Cependant, il est possible de regrouper les actions du travailleur faisant preuve de citoyenneté à l'intérieur de divers types de comportements prosociaux. Ainsi, l'altruisme, la prévenance, l'encouragement, la modération, la tolérance, le civisme et le professionnalisme peuvent être rattachés aux diverses dimensions de ce concept⁶⁶.

Puisque la citoyenneté organisationnelle concerne principalement les tâches extra-rôle, son incidence ne sera qu'indirecte sur la performance au travail. En fait, c'est ce qu'on nomme la performance contextuelle, plutôt qu'explicite, qui bénéficiera principalement de la présence de cette attitude chez un travailleur. Comme le mentionnait Dennis W. Organ⁶⁷, le travailleur empreint de citoyenneté organisationnelle agira comme « un bon soldat » et sera disposé à fournir les efforts, peu importe leur nature et leur portée, afin de contribuer significativement au succès de l'organisation.

Force est de reconnaître que des liens évidents existent entre cette attitude et celles dont on a discuté précédemment. Ainsi, la citoyenneté organisationnelle apparaît souvent conjointement avec une bonne satisfaction au travail et un fort engagement organisationnel. Bien qu'il demeure difficile de connaître les tenants et les aboutissants de ces attitudes, limitons-nous à reconnaître qu'elles sont probablement enchevêtrées afin d'alimenter une évaluation et une appréciation cohérente d'un environnement de travail.

CONCLUSION

Bien cerner les attitudes des travailleurs n'est pas chose facile. En fait, chaque employé présente un profil bien personnel d'attitudes qui guide ses comportements au travail. Nous l'avons vu, même si la nature d'une attitude ne garantit pas l'adoption de comportements correspondants, elle demeure un des facteurs décisifs dans le choix de se comporter. En fait, il faut voir l'attitude comme un élément important d'un système qui régule les actions d'une personne. De pair avec la personnalité, les valeurs et les attributions, par exemple, l'attitude aide à orienter les comportements d'une personne.

En ce sens, la connaissance des attitudes d'un travailleur est un élément important dans la compréhension de ses comportements au travail. Ainsi, le diagnostic, formel ou informel, des attitudes au travail permet au gestionnaire de mieux saisir les leviers de maintien ou de développement des comportements recherchés. La satisfaction, les engagements et la citoyenneté organisationnelle sont autant d'informations qui permettent de saisir la dynamique comportementale d'un employé et, au besoin, d'intervenir sur certains aspects en fonction des attentes et des objectifs organisationnels. Somme toute, des attitudes positives au travail seront souvent la condition inhérente à l'efficacité d'un travailleur. C'est ainsi que les attitudes sont des indicateurs psychologiques de la performance au travail et il serait risqué de ne pas les considérer lors de l'analyse de l'environnement de travail.



Exercez-vous grâce à des ateliers interactifs ! Consultez votre enseignant pour y accéder sur *i+* interactif.

QUESTIONS DE RÉVISION

- 1 Qu'est-ce qu'une attitude ? Répondez en fonction des composantes de cette notion et de leur interrelation.
- 2 Peut-on prédire le comportement d'une personne à partir de ses attitudes connues ? Justifiez votre réponse.
- 3 Quelles sont les principales différences entre les processus de comparaison intrapersonnelle et les processus de comparaison interpersonnelle dans l'évaluation de la satisfaction au travail ?
- 4 Décrivez les natures possibles de l'engagement organisationnel.
- 5 Dans la perspective de la citoyenneté organisationnelle, comment peut-on définir les comportements prosociaux ? Donnez des exemples.
- 6 Quelles distinctions peut-on faire entre l'engagement organisationnel et l'engagement au travail ?

AUTOÉVALUATION

Ai-je un profil d'entrepreneur ?

Le questionnaire suivant a été conçu par Yvon Gasse et Maripier Tremblay, en collaboration avec la Banque de développement du Canada. Cet instrument permet d'évaluer si une personne possède les qualités requises pour devenir entrepreneur. Plus particulièrement, ce questionnaire évalue les attitudes, les aptitudes et les motivations sous-jacentes aux compétences et à la volonté de devenir entrepreneur.

Dans quelle mesure chacun des énoncés suivants correspond-il à ce que vous êtes ?

Pour les énoncés suivis du signe (*), inscrivez :

- 1 point pour « totalement en accord » ;
- 2 points pour « plutôt en accord » ;
- 3 points pour « plutôt en désaccord » ;
- 4 points pour « totalement en désaccord ».

Pour les autres énoncés, inscrivez :

- 4 points pour « totalement en accord » ;
 - 3 points pour « plutôt en accord » ;
 - 2 points pour « plutôt en désaccord » ;
 - 1 point pour « totalement en désaccord ».
1. J'aime me donner des défis lorsque j'entreprends un nouveau projet. _____
 2. Je suis assez à l'aise dans les situations complexes. _____
 3. Là où les autres voient des problèmes, moi je vois des possibilités. _____
 4. Je me préoccupe toujours de ce que vont penser les autres avant de faire quelque chose d'important*. _____
 5. Je suis assez curieux et je cherche continuellement à découvrir. _____
 6. Je suis beaucoup moins efficace dans les situations stressantes*. _____
 7. Je veux bâtir quelque chose qui sera reconnu publiquement. _____
 8. Face aux difficultés, je cherche des solutions de remplacement. _____
 9. Pour moi, ce qui compte, c'est l'action. _____
 10. Selon moi, il est possible d'influencer son destin. _____
 11. Je suis capable d'imaginer comment on peut faire marcher les choses. _____
 12. Lorsque j'entreprends un projet, j'ai confiance de réussir. _____

13. Je vise l'excellence dans tout ce que j'entreprends. _____
14. Selon moi, on fait toujours un peu sa chance. _____
15. De façon générale, je me méfie de mon instinct*. _____
16. Je n'ai pas de difficulté à travailler pour quelqu'un d'autre*. _____
17. J'essaie d'être le premier ou le meilleur dans mon domaine de compétences. _____
18. Pour moi, prendre des risques, c'est comme prendre un billet de loterie, c'est une question de chance. _____
19. Je suis capable de voir plusieurs solutions à un problème. _____
20. Je préfère que la décision finale me revienne. _____
21. J'essaie toujours de tirer des leçons de mes échecs. _____
22. Pour moi, tout est possible si je crois que je peux le faire. _____
23. Je préfère m'en tenir aux bonnes vieilles façons de faire*. _____
24. La réussite est surtout une affaire de chance*. _____
25. Un bon niveau de stress me stimule. _____
26. J'ai de la facilité à motiver les autres à travailler avec moi. _____
27. Je me sens souvent bloqué par la complexité des situations*. _____
28. Je peux facilement imaginer plusieurs façons de satisfaire un besoin. _____
29. Après un revers, je suis capable de me ramasser et de me reprendre. _____
30. Je ne suis pas toujours disposé à faire des sacrifices pour réussir*. _____
31. Je n'aime pas influencer les autres*. _____
32. Pour être satisfait de moi, j'entreprends des projets faciles*. _____
33. Quand j'entreprends un projet, je ne suis pas toujours convaincu de mes capacités à le mener à bien*. _____
34. J'aime diriger les autres. _____
35. J'essaie toujours de prendre des risques calculés. _____
36. J'ai de la difficulté à fonctionner dans les situations ambiguës et incertaines*. _____
37. Je suis toujours en train de lancer de nouveaux projets. _____

38. J'ai de la difficulté à anticiper les événements, les tendances*. _____
39. J'aime bien les situations où il y a des conventions à respecter*. _____
40. Aujourd'hui, sans beaucoup d'argent, on ne peut pas entreprendre grand-chose*. _____
41. Être trop ambitieux est souvent mal vu*. _____
42. J'ai tendance à remettre à plus tard les tâches difficiles*. _____
43. Je suis du genre à voir le verre à moitié vide plutôt qu'à moitié plein*. _____
44. Il y a un temps pour la réflexion, mais il y a surtout un temps pour l'action. _____
45. Je n'ai pas peur de prendre des initiatives. _____
46. Peu importe ce que l'on fait, ça ne dépend pas de nous*. _____
47. Je préfère être mon propre patron. _____
48. Je ne me considère pas plus ambitieux que les autres*. _____
49. Je donne toujours le meilleur de moi-même dans tout ce que j'entreprends. _____
50. Je gère bien mon stress dans les situations ambiguës et incertaines. _____

Interprétation des résultats

Additionnez les points de tous les énoncés selon les caractéristiques notées dans le tableau ci-dessous.

Caractéristiques	Énoncés	Résultats
Motivations		
Réalisation/Réussite	(30) <input type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> (32) <input type="checkbox"/> 49 <input type="checkbox"/> (40) <input type="checkbox"/>	
Pouvoir/Contrôle	34 <input type="checkbox"/> (31) <input type="checkbox"/> 20 <input type="checkbox"/> 17 <input type="checkbox"/> 26 <input type="checkbox"/>	
Défi/Ambition	(48) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> (41) <input type="checkbox"/> 45 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>	
Autonomie/Liberté	(4) <input type="checkbox"/> (39) <input type="checkbox"/> 47 <input type="checkbox"/> (16) <input type="checkbox"/>	
Somme des résultats précédents :		
Aptitudes		
Persévérance/ Détermination	(27) <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 29 <input type="checkbox"/> 22 <input type="checkbox"/>	
Confiance en soi/ Enthousiasme	(43) <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> (33) <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/>	
Tolérance à l'ambiguïté/Stress	(36) <input type="checkbox"/> 25 <input type="checkbox"/> (6) <input type="checkbox"/> 50 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> (15) <input type="checkbox"/>	
Créativité/Imagination	11 <input type="checkbox"/> (38) <input type="checkbox"/> 28 <input type="checkbox"/> 19 <input type="checkbox"/> (23) <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
Somme des résultats précédents :		
Attitudes		
Destin/Chance	10 <input type="checkbox"/> (24) <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> (46) <input type="checkbox"/> 18 <input type="checkbox"/> 35 <input type="checkbox"/>	
Action/Temps	9 <input type="checkbox"/> (42) <input type="checkbox"/> 37 <input type="checkbox"/> 44 <input type="checkbox"/> 21 <input type="checkbox"/>	
Somme des résultats précédents :		
TOTAL :		

EXERCICE EXPÉRIENTIEL

Il existe des liens évidents entre la satisfaction au travail et la motivation au travail. Quelle est la nature de ces liens ? Est-ce qu'un travailleur satisfait est inévitablement motivé ?

En groupe, discutez de chacune de ces notions en illustrant par des exemples concrets des groupes de travailleurs qui affichent soit une satisfaction et une motivation au travail, soit une satisfaction et une démotivation au travail, soit une insatisfaction et une motivation au travail, soit une insatisfaction et une démotivation au travail.

En fonction des diverses relations possibles entre la satisfaction et la motivation au travail, peut-on vraiment affirmer que la satisfaction va de pair avec la motivation ?

MINI-CAS

1 Ne me quitte pas

À titre de gestionnaire d'un petit groupe de travail, vous venez de recevoir le bilan de l'engagement organisationnel de vos trois collaborateurs. Voici le bilan qui illustre, sur une échelle de 1 à 10, le niveau d'engagement de vos employés selon les trois types d'engagement organisationnel.

	Pierre	Marie	Marc
Engagement affectif	4/10	8/10	3/10
Engagement normatif	5/10	2/10	6/10
Engagement de continuité	7/10	4/10	2/10

À la lumière de ce bilan, vous vous inquiétez du risque de départ volontaire de vos collaborateurs. Croyez-vous qu'il y a vraiment lieu de s'inquiéter ?

Selon les niveaux et la nature des engagements organisationnels exprimés pour chaque employé, évaluez le risque qu'il quitte l'entreprise.

2 Les deux côtés de la médaille

Samuel, Alexandra et Pierre sont directeurs de département dans une grande banque. En ce vendredi soir, après une éprouvante semaine de travail, ils se rencontrent au resto du coin pour relaxer et prendre un verre ensemble. C'est une de ces occasions de bavarder et d'échanger sur leurs styles de gestion respectifs qui, ils le savent, sont fort différents.

Ce sont les préoccupations de Samuel qui occupent une bonne part des discussions ce soir. Récemment nommé directeur du marketing, il a hérité d'une équipe de travail dont la satisfaction est à plat. Ses nouveaux collaborateurs affichent très peu d'enthousiasme au travail, ils se limitent à leur stricte description de tâche et font preuve de bien peu de créativité. Du moins, c'est le triste constat que fait Samuel après trois mois à la barre de ce service. Selon lui, il sera très difficile d'atteindre les objectifs annuels avec une équipe aussi insatisfaite et il aimerait bien corriger la situation le plus rapidement possible. Il demande conseil à ses collègues qui sont plus expérimentés que lui dans un rôle de direction.

Alexandra considère qu'un gestionnaire ne peut pas faire grand-chose pour satisfaire ses travailleurs. « C'est génétique et cela relève surtout de la personnalité », dit-elle. Selon elle, le niveau de satisfaction au travail est très stable chez une personne, quels que soient

les moyens employés pour la contenter. Certains employés sont satisfaits de leur sort, d'autres ne le sont pas, un point c'est tout ; un gestionnaire n'a pas réellement d'influence là-dessus. Selon elle, pour que Samuel puisse compter sur une équipe dynamique et efficace, il devra en remplacer une partie par des employés qui seront satisfaits du travail qu'ils auront à faire.

Pierre n'est pas d'accord avec cette position. Il considère plutôt qu'un employé sera satisfait si ses besoins ont des chances d'être comblés dans son milieu de travail, c'est aussi simple que ça. Puisque Samuel est nouveau dans son poste de direction, cela constitue une bonne opportunité de renverser la vapeur ; ce qu'il fera dans les prochains mois déterminera grandement le niveau de satisfaction de ses employés par la suite.

Samuel se demande quelle position adopter... Y a-t-il vraiment quelque chose à faire pour améliorer la satisfaction de ses employés ?

Si vous aviez la chance de vous entretenir avec Samuel, que lui conseilleriez-vous, tout en considérant les positions d'Alexandra et de Pierre ?

ÉTUDE DE CAS

L'heure du lunch

Jacques Forest est titulaire d'un doctorat en psychologie du travail et des organisations de l'Université de Montréal. Il a fait des études postdoctorales à l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia. Il est actuellement professeur en comportement organisationnel à l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'UQAM, psychologue organisationnel et conseiller en ressources humaines agréé (CRHA). Ses études et enquêtes ont été financées par divers organismes québécois, canadiens et américains. Il a reçu un prix lors du concours 2006 de vulgarisation scientifique de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS) de même que le prix de la relève professorale en recherche de l'ESG-UQAM en 2011. Ses travaux s'inscrivent dans l'approche de la psychologie positive et vérifient les antécédents de la motivation et de la passion du travail, ainsi que leur impact sur le plaisir, le bien-être et la détresse psychologiques au travail et sur la performance individuelle.

Claude C. Lamontagne a occupé pendant plus de 20 ans des postes de directeur, de conseiller et d'entrepreneur. Diplômé de l'Université Laval et de l'Université de Montréal (MBA), il enseigne à l'UQAT, à l'UQAC et à l'UQAM depuis plus de dix ans. Il s'intéresse au domaine de la responsabilité des entreprises et aux pratiques des employeurs, notamment en ce qui concerne l'organisation du travail, la qualité de vie au travail ainsi que la santé et la sécurité au travail.

Il est midi. Joannie et Andréanne partagent leur repas à la cantine, comme tous les jeudis. Elles travaillent depuis plusieurs années pour une grande boîte de publicité. Joannie occupe un poste d'adjointe aux finances alors qu'Andréanne est à la production télévisuelle. Lors de leur rendez-vous hebdomadaire, elles en profitent pour se raconter les derniers potins et échanger sur leur situation professionnelle respective. En ce jeudi, Joannie entame la conversation.

Joannie — Je n'en peux plus ! Tu imagines, j'ai de la difficulté à dormir la nuit. Je me contente souvent de deux ou trois heures de sommeil par nuit depuis un mois. Je suis au bout du rouleau. J'ai de la difficulté à me concentrer au travail. Tu sais, depuis ma mutation il y a deux ans, je n'ai jamais eu de commentaires de mon nouveau patron. Je ne sais pas si ce que je fais est correct ou pas. Cette situation me rend anxieuse au plus haut point, surtout dans la situation économique que l'on traverse présentement. J'ai l'impression de marcher sur une corde raide.

Andréanne — Tu devrais lui parler avant qu’il ne soit trop tard. Il me semble plutôt sympathique... Ça n’a pas de sens de continuer ainsi!

Joannie — Je ne sais même pas s’il est ouvert à la discussion! Je le connais à peine. Ce qui me retient à ce poste, ce sont les avantages sociaux, car sinon je retournerais à mon ancien poste qui me plaisait davantage. Mes enfants sont jeunes et ils ont des besoins énormes. Je suis leur seul soutien.

Andréanne — Moi, j’aime le travail que je fais. C’est très bon pour mon plan de carrière et je ne voudrais pas travailler pour une autre entreprise que celle-ci. Je suis exactement où je veux être... J’ai besoin de faire un travail que je considère important pour l’organisation, un travail dont je peux voir et apprécier les résultats. Mes semaines de travail passent à la vitesse de la lumière, je suis vraiment passionnée par ce que je fais!

Joannie — Tu es bien chanceuse, chaque journée me semble interminable! Actuellement, je ne sais même pas si ce que je fais porte fruit. Je suis dans le néant. Mon patron peut aussi bien m’arriver un bon matin et me dire qu’il n’est pas du tout satisfait de mon travail ou tout simplement qu’il supprime mon poste. Ça s’est déjà vu! Tout ça me rend anxieuse. Je ne me suis jamais trouvée dans une situation aussi inconfortable. Mon seul soutien, ce sont mes collègues qui m’aident beaucoup, mais ça suffit de moins en moins...

Andréanne — Je comprends ce que tu me dis. Tu me fais réaliser l’importance du travail... Le travail a des répercussions qui me semblent de plus en plus évidentes. Ces répercussions ont non seulement un impact au bureau, mais dans notre vie personnelle. Une chance que mon travail me permet d’avoir un bon moral. Je réalise que le niveau de liberté que j’ai dans l’exécution de mes tâches me donne une grande énergie, ce que tu n’as plus présentement.

Joannie — Tu as raison, ça suffit! Je dois discuter avec mon patron et lui faire part de mes besoins. Par quoi est-ce que je devrais commencer à ton avis?

Andréanne — Tu devrais lui expliquer que tu as besoin de sentir que ce que tu fais donne des résultats. Ce que tu ne sens pas actuellement. Il me semble que ce serait une bonne approche.

Joannie — Bonne idée!

Questions

1. Que peut-on conclure de cette conversation quant aux attitudes au travail de Joannie et d’Andréanne?
2. Qu’est-ce que leur échange nous apprend au sujet de leur satisfaction au travail, de leur engagement organisationnel ou de leur engagement au travail? Argumentez vos positions en relevant directement dans leurs propos ce qui vous permet de statuer sur leurs attitudes au travail.

RÉFÉRENCES

1. A. CERCLÉ et A. SOMAT, *Manuel de psychologie sociale*, Paris, France, Dunod, 1999.
2. T.A. JUDGE et J.D. KAMMEYER-MUELLER, « Job attitude », *Annual Review of Psychology*, vol. 63, 2012, p. 341-367.
3. D. BERTRAND, R. FOUCHER et P. MOREAU, « Qualité de vie au travail et compétence : proposition d'un cadre conceptuel », Actes du 13^e Congrès de psychologie du travail et des organisations, Bologne, Italie, 2004, p. 1-9.
4. G.W. ALLPORT, « Attitudes », dans C. MURCHISON (dir.), *Handbook of Social Psychology*, Worcester, MA, Clark University Press, 1935.
5. A. CERCLÉ et A. SOMAT, *op. cit.*
6. R.E. PETTY, S.C. WHEELER et Z.L. TORMALA, « Persuasion and attitude change », dans T. MILTON, M.J. LERNER et I.B. WEINER (dir.), *Handbook of psychology: Personality and social psychology*, New York, NY, Wiley, 2003, p. 353-382.
7. E. GOSSELIN et S.L. DOLAN, « Identifier les rapports entre la satisfaction au travail et celle hors travail : vers un modèle polymorphique de la relation », dans R. FOUCHER, A. SAVOIE et L. BRUNET (dir.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, Montréal, Québec, Éditions Nouvelles, 2003, p. 205-222.
8. M. FISHBEIN et I. AJZEN, *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1975.
9. P. SHEERAN, « Intention-behavior relations: A conceptual and empirical review », *European Review of Social Psychology*, vol. 12, 2003, p. 1-36.
10. R.J. VALLERAND, *Les fondements de la psychologie sociale*, Montréal, Québec, Gaétan Morin Éditeur, 2006.
11. N. RHODES et W. WOODS, « Self-esteem and intelligence affect influence-ability: The mediating role of message reception », *Psychological Bulletin*, vol. 111, 1992, p. 156-171.
12. R.E. PETTY, S.C. WHEELER et Z.L. TORMALA, *op. cit.*
13. M. BOJADJIEV, M.S. PETKOVSKA, A.T. MISOSKA et J. STOJANOVSKA, « Perceived work environment and job satisfaction among public administration employees », *European Journal of Applied Economics*, vol. 12, n^o 1, 2015, p. 10-18.
14. R. HOPPOCK, *Job satisfaction*, New York, NY, Harper & Row, 1935.
15. J.R. SCHERMERHORN, J.G. HUNT, R.N. OSBORN et C. DE BILLY, *Comportement humain et organisation*, 3^e éd., Montréal, Québec, ERPI, 2006.
16. L.M. SAARI et T.A. JUDGE, « Employee attitudes and job satisfaction », *Human Resource Management*, vol. 43, 2004, p. 395-407.
17. P. SPECTOR, *Psychologie du travail et des organisations*, Paris, France, De Boeck, 2011.
18. E. GOSSELIN et S.L. DOLAN, *Perspective historique de la satisfaction au travail : les avatars d'un concept*, Document de recherche, Département de relations industrielles, Université du Québec en Outaouais, 2001.
19. J.R. HACKMAN et G.R. OLDFHAM, *Work redesign*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1980.
20. I. ALEGRE, M. MAS-MACHUCA et J. BERGEGAL-MIRABENT, « Antecedents of employee job satisfaction : Do they matter ? », *Journal of Business Research*, vol. 69, 2016, p. 1390-1395.
21. P. SPECTOR, *op. cit.*

22. C.E. ROSS et B.F. RESKIN, «Education, control at work, and job satisfaction», *Social Science Research*, vol. 21, 1992, p. 134-148; R. ZAINUDDIN et S.Z. MAT DIN, *A Study About Gender, Education Level, Salary And Job Satisfaction*, Conference on Scientific & Social Research (CSSR) 2008-2009, 2009, [En ligne], <https://fr.scribd.com/doc/22108379/A-Study-About-Gender-Education-Level-Salary-And-Job-Satisfaction> (Page consultée le 20 juillet 2016).
23. D.H. BRUSH, M.K. MOCH et A. POOYAN, «Individual demographic differences and job satisfaction», *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 8, 1987, p. 139-155.
24. D. TOKAR et M.L. SUBICH, «Relative contributions to congruence and personality dimensions to job satisfaction», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 50, 1997, p. 482-491.
25. E. HAHN, J. GOTTSCHLING, C.J. KÖNIG et F.M. SPINATH, «The heritability of job satisfaction reconsidered: Only unique environmental influences beyond personality», *Journal of Business Psychology*, vol. 31, 2016, p. 217-231.
26. T.A. JUDGE, D. HELLER et M.K. MOUNT, «Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis», *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, 2002, p. 530-541.
27. R.W. LENT, «Understanding and promoting work satisfaction: An integrative review», dans D. BROWN et R.W. LENT (dir.), *Handbook of counselling psychology*, Hoboken, NJ, Wiley, 2008.
28. L.M. SAARI et T.A. JUDGE, *op. cit.*
29. R.W. RICE, M.R. FRONE et D.B. McFARLIN, «Work-nonwork conflict and the perceived quality of life», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, 1992, p. 155-168.
30. R.W. LENT, *op. cit.*
31. A. COOPER-HAKIM et C. VISWEVARAN, «The construct of work commitment: Testing an integrative framework», *Psychological Bulletin*, vol. 131, 2005, p. 241-259.
32. THE HAPPINESS RESEARCH INSTITUTE, *Job Satisfaction Index 2015*, 2015, [En ligne], www.happinessresearchinstitute.com/publications/4579836749 (Page consultée le 20 juillet 2016).
33. N.A. BOWLING, «Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 71, 2007, p. 167-185.
34. T.A. JUDGE, C.J. THORENSEN, J.E. BONO et G.K. PATTON, «The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review», *Psychological Bulletin*, vol. 127, 2001, p. 376-407.
35. P.M. MUCHINSKY et M.L. TUTTLE, «Employee turnover: An empirical and methodological assessment», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, 1979, p. 43-77; S.A. DRAKOPOLOS et K. GRIMANI, *Relationship between Absence from Work and Job Satisfaction: Greece and UK comparisons*, MPRA Discussion paper n° 30990, Université d'Athènes, 2011.
36. N. NICHOLSON, C.A. BROWN et J.K. CHADWICK-JONES, «Absence from work and job satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, 1976, p. 728-737.
37. A.P. BRIEF, *Attitude in and around organizations*, Londres, Angleterre, SAGE, 1998.
38. R. CROPANZANO et M.S. MITCHELL, «Social exchange theory: An interdisciplinary review», *Journal of Management*, vol. 31, 2005, p. 874-900.
39. L.W. PORTER, R.M. STEERS, R.T. MOWDAY et P.V. BOULIAN, «Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians», *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, 1974, p. 603-609.
40. P. SPECTOR, *op. cit.*

41. N.J. ALLEN et J.P. MEYER, «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, 1990, p. 1-18.
42. S.L. McSHANE et C. BENABOU, *Comportement organisationnel*, Montréal, Québec, Chenelière McGraw-Hill, 2008.
43. J.P. MEYER, N.J. ALLEN et C.A. SMITH, «Commitment to organization and occupation: Extension and test of a three-component conceptualization», *Journal of Applied psychology*, vol. 78, 1993, p. 538-551.
44. C. GAGNON et É. GOSSELIN, *Engagement organisationnel: état des connaissances*, Document de recherche, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2015.
45. J.B. MANSOUR, M. CHINIARA et K. BENTEIN, «L'engagement envers le groupe de travail et le supérieur», dans J. ROJOT, P. ROUSSEL et C. VANDENBERGHE (dir.), *Comportement organisationnel*, vol. 3, Paris, France, De Boeck, 2009, p. 305-338.
46. C. GAGNON, E. GOSSELIN et R. PAQUET, «Les engagements au travail sont-ils des attitudes exclusives ou complémentaires? État des connaissances sur le double engagement (*dual commitment*)», *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, vol. 3, 2007, p. 43-64.
47. J.P. MEYER, D.J. STANLEY, L. HERSCOVITCH et L. TOPOLNYTSKY, «Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences», *Journal of Vocational behavior*, vol. 61, 2002, p. 20-52.
48. J. ERDHEIM, M. WANG et M.J. ZICKAR, «Linking the big five personality construct to organizational commitment», *Personality and Individual Differences*, vol. 41, 2006, p. 959-970.
49. C. VANDENBERGHE, G. LANDRY et A.J. PANACCIO, «L'engagement organisationnel», dans J. ROJOT, P. ROUSSEL et C. VANDENBERGHE (dir.), *Comportement organisationnel*, vol. 3, Paris, France, De Boeck, 2009, p. 275-306.
50. J.E. MATHIER et D.M. ZAJAC, «A review and meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment», *Psychological Bulletin*, vol. 108, 1990, p. 171-194.
51. C. VANDENBERGHE, G. LANDRY et A.J. PANACCIO, *op. cit.*
52. S.L. McSHANE et C. BENABOU, *op. cit.*
53. V. TARIGAN et D.W. ARIANI, «Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention», *Advances in Management and Applied Economics*, vol. 5, n° 2, 2015, p. 21-42.
54. C. VANDENBERGHE, G. LANDRY et A.J. PANACCIO, *op. cit.*
55. E.R. MALTIN et J.P. MEYER, «L'engagement et le bien-être des employés», dans J. ROJOT, P. ROUSSEL et C. VANDENBERGHE (dir.), *Comportement organisationnel*, vol. 3, Paris, France, De Boeck, 2009, p. 338-361.
56. S.L. McSHANE et C. BENABOU, *op. cit.*
57. N. LANGTON, S.P. ROBBINS et T.A. JUDGE, *Fundamentals of organizational behaviour*, Toronto, Ontario, Pearson, 2011.
58. N. LANGTON, S.P. ROBBINS et T.A. JUDGE, *op. cit.*
59. W.B. SCHAUFELI, M. SALANOVA, V. GONZALES-ROMA et A. BAKKER, «The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach», *Journal of Happiness Studies*, 2002.

60. W.B. SCHAUFELI et A.B. BAKKER, *Test manual for the UtrechtWork Engagement Scale*, Manuscrit non publié, Utrecht University, Pays-Bas, récupéré de www.schaufeli.com, 2003.
61. C. MASLACH et M.P. LEITER, *The truth about Burnout: How Organizations cause Personal Stress and What to do about it*, San Francisco, CA, Josey Bass, 1997.
62. M. ATTRIDGE, «Employee work engagement: Best practices for employers», *Research Works*, vol. 1, 2009, p. 1-12.
63. E. MCKENNA, *Business psychology and organizational behavior*, 5^e éd., New York, NY, Psychology Press, 2012.
64. P.M. PODSAKOFF, S.B. MACKENZIE, J.B. PAINE et D.G. BACHRACH, «Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research», *Journal of Management*, vol. 26, n° 3, 2000, p. 513-563.
65. S.L. McSHANE et C. BENABOU, *op. cit.*
66. S. ROUX et M. DUSSAULT, «Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants», *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, vol. 10, 2007, p. 151-164.
67. D.W. ORGAN, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lanham, MD, Lexington Books, 1988.

Chapitre

4



LA MOTIVATION AU TRAVAIL

4.1 Le phénomène de la motivation

- 4.1.1 Pourquoi travaillons-nous ?
- 4.1.2 La dynamique de la motivation
- 4.1.3 Les caractéristiques de la motivation

4.2 Les théories de contenu

- 4.2.1 La théorie des besoins de Maslow
- 4.2.2 La théorie ERD d'Alderfer
- 4.2.3 La théorie des deux facteurs de Herzberg
- 4.2.4 La théorie des besoins acquis de McClelland

4.3 Les théories de processus

- 4.3.1 La théorie des attentes de Vroom
- 4.3.2 Le modèle béhavioriste
- 4.3.3 La théorie de l'équité d'Adams
- 4.3.4 La théorie des objectifs de Locke

4.4 Un effort de synthèse : la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan

- 4.4.1 Le principe de l'intégration organismique
- 4.4.2 Le principe de l'évaluation cognitive

Conclusion • Questions de révision • Autoévaluation • Exercice expérientiel
• Mini-cas • Étude de cas • Références

Disponible sur 

- Activités interactives
- Vidéos



Objectifs d'apprentissage

Dans ce chapitre, le lecteur se familiarisera avec :

- les paramètres du concept de motivation (pulsions, forces, etc.);
- le processus d'émergence de la motivation et d'adoption de comportements particuliers;
- la nature et la diversité des besoins à l'origine des comportements;
- les différences entre les théories de contenu et les théories de processus;
- les parallèles et les différences entre les théories de contenu de la motivation;
- les parallèles et les différences entre les théories de processus de la motivation;
- les types d'applications auxquels se prête chacune des théories de la motivation;
- les diverses natures de la motivation extrinsèque au travail;
- l'incidence des facteurs organisationnels sur le façonnement de la motivation.

De tous les sujets abordés en psychologie du travail et comportement organisationnel, les questions entourant la motivation des travailleurs sont de loin les plus importantes. Les employeurs et les chercheurs se sont toujours intéressés aux facteurs qui poussent les individus à donner ou non le rendement attendu. Un examen rapide de ce qui se passe dans les organisations permet de constater que la performance des employés est très variable. Comment expliquer que certains individus possédant de remarquables habiletés fournissent un rendement nettement inférieur à celui de travailleurs moins qualifiés? Comment inciter un individu à fournir un rendement correspondant à son potentiel ou à ses ambitions? Bien que la motivation ne soit pas la solution à tous les problèmes, elle est essentielle lorsqu'on veut favoriser l'expression des potentialités des personnes au travail. L'examen des éléments entourant la motivation au travail permettra, entre autres, de mieux répondre à ces questions et de comprendre les leviers qui permettent de générer et de soutenir la performance des travailleurs.

Il est essentiel qu'un gestionnaire connaisse les tenants et aboutissants de la motivation au travail, car ils sont les moteurs du comportement. Ainsi, il est possible de considérer que tous les comportements d'une personne tirent leur origine d'une quelconque motivation. La motivation au travail agit comme la bougie d'allumage de l'action et a, de ce fait, une importance cruciale dans l'examen du rendement au travail. Par ailleurs, pour comprendre l'aspect rationnel d'un comportement, il faut en examiner le but et comprendre la notion de satisfaction, objectif de toute action. Il est donc crucial qu'un gestionnaire ait la capacité de gérer les motivations de ses employés s'il veut favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation dans le respect des aspirations des ressources humaines.

4.1 Le phénomène de la motivation

Le terme « motivation » a plusieurs définitions. Certaines sont exhaustives, d'autres sont plus élémentaires. Toutes définissent cependant la motivation comme étant l'ensemble des forces qui incitent un individu à adopter un comportement donné. Il s'agit donc d'un concept qui touche autant les facteurs internes (cognitifs) qu'externes (contextuels) d'une conduite.

Les facteurs internes sont associés aux motifs ou aux besoins personnels qui poussent un individu à adopter un comportement précis. Lorsqu'une personne agit sous la contrainte ou subit de fortes pressions, son comportement est motivé par des facteurs externes. Frederick Winslow Taylor, le pionnier de l'organisation scientifique du travail, misait d'ailleurs sur les facteurs externes pour motiver les travailleurs en les récompensant monétairement en fonction de leur rendement. Aujourd'hui, même si on continue de miser sur les facteurs externes pour motiver les employés, on souhaite de plus en plus activer les facteurs internes de motivation, parce qu'ils amènent les employés à agir conformément aux besoins de l'entreprise tout en répondant à leurs propres aspirations.

Malgré ces précisions, le phénomène de la motivation demeure difficile à cerner concrètement. Il suffit de se reporter aux diverses études publiées dans ce domaine pour constater la difficulté qu'éprouvent les chercheurs à saisir l'envergure du concept de motivation¹. Toutefois, du point de vue organisationnel, on semble s'entendre pour dire qu'une personne motivée fournit les efforts nécessaires à l'exécution d'une tâche et qu'elle adopte des attitudes et des comportements qui lui permettent d'atteindre à la fois les objectifs de l'organisation et ses objectifs personnels.

Comme définition générale de la motivation, nous proposons celle de Robert J. Vallerand et Edgar E. Thill², qui tient compte de l'état actuel des connaissances et des diverses théories relatives à la motivation au travail. Ainsi, selon ces auteurs, le concept de motivation « représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance d'un comportement ».

Cette définition met en relief la notion de force qui incite les individus à adopter une conduite particulière. En fait, selon l'ensemble des auteurs, la force constitue la pierre angulaire de la motivation. Ainsi, on peut associer la motivation à des forces constantes qui favorisent l'apparition d'un comportement et qui le dirigent pour qu'il réponde à certains besoins. Autrement dit, la motivation découle d'une énergie (force ou pulsion) poussant l'individu à adopter une conduite qui, potentiellement, le libérera d'une certaine tension. C'est cette dynamique qui encourage l'employé à poursuivre son travail et à satisfaire ses besoins physiques et psychologiques en adoptant certains comportements. La motivation constitue donc un phénomène intériorisé (besoins, valeurs, objectifs) qui incite les individus à agir d'une manière particulière afin d'obtenir les meilleures probabilités de satisfaction.

4.1.1 Pourquoi travaillons-nous ?

En 1960, Douglas McGregor³ tenta d'expliquer ce qui pousse les gens à travailler en élaborant les théories X et Y. Globalement, ces théories présentent les motivations des employés telles qu'elles sont perçues par les gestionnaires. Il ne s'agit donc pas de théories prescriptives ; elles décrivent simplement les présomptions des gestionnaires à l'égard de la motivation au travail.

Selon la **théorie X**, de façon générale, les gens n'aiment pas le travail, ont peu d'ambition et fuient toute forme de responsabilité. McGregor soutient que les gestionnaires qui adhèrent à cette perspective considèrent qu'il faut continuellement modifier,

théorie X

Théorie qui postule que, généralement, les gens n'aiment pas le travail, ont peu d'ambition et fuient les responsabilités.

contrôler et diriger le comportement de leurs subordonnés afin de satisfaire les besoins de l'organisation. Ainsi, si les dirigeants n'exercent pas un contrôle strict et rigoureux, les employés risquent de ne pas adopter les comportements conduisant à l'atteinte des objectifs organisationnels. Une surveillance étroite est donc indispensable afin de motiver les employés, qui, par nature, n'aiment pas travailler. Le renforcement positif, comme l'octroi de bonus ou de récompenses, devient alors un puissant outil de motivation et explique en partie pourquoi les individus effectuent les tâches qui leur sont demandées malgré une aversion naturelle envers le travail.



Certaines personnes, pourtant admissibles à la retraite, préfèrent demeurer actives.

Toutefois, dans la réalité, on constate que ce ne sont pas tous les individus qui détestent le travail. Plusieurs veulent travailler, et ce, indépendamment des punitions ou des récompenses. Ainsi, des personnes admissibles à la retraite, par exemple, préfèrent demeurer actives, que ce soit dans le monde du travail à proprement parler ou à titre de bénévoles dans divers organismes. De plus, comment expliquer que des gens financièrement indépendants choisissent d'occuper un emploi plutôt que de mener une vie oisive? Ces quelques observations illustrent les limites de la théorie X de McGregor. En effet, cette théorie surestime l'influence des facteurs extrinsèques et sous-estime celle des facteurs intrinsèques, qui peuvent aussi alimenter la motivation au travail.

La **théorie Y** de McGregor vient combler les lacunes de la théorie X en cherchant à expliquer la motivation par des facteurs intrinsèques. Selon le postulat Y, les gens aiment travailler en ce sens qu'ils éprouvent du plaisir à effectuer leur travail. Par conséquent, le travail, au même titre que les loisirs, représente une source potentielle de valorisation et d'émancipation. Les questionnaires qui adoptent ce point de vue considèrent que les travailleurs recherchent les responsabilités et l'autonomie et qu'ils font preuve d'initiative et de créativité dans l'accomplissement de leurs tâches.

théorie Y

Théorie qui postule que les gens aiment travailler, puisqu'ils éprouvent du plaisir à faire leur travail.

La théorie Y, quoique intéressante, a elle aussi ses limites. En effet, elle repose sur une vision très optimiste des employés. D'un côté, la théorie X affirme que tous les travailleurs sont paresseux et n'aiment pas travailler, et de l'autre, la théorie Y soutient qu'ils sont tous dynamiques et qu'ils aiment le travail autant que les loisirs. Une position intermédiaire serait plus plausible. En effet, on constate habituellement que certaines personnes aiment travailler, alors que d'autres préfèrent les loisirs. Les raisons qui motivent les gens à travailler diffèrent selon les individus : certains travaillent pour gagner de l'argent, d'autres pour socialiser, d'autres encore le font par amour du travail. Ainsi, bien qu'ils soient intéressants, les postulats de McGregor ne reflètent que le point de vue des questionnaires, point de vue qui dépend de leurs croyances et de leurs connaissances. Ils sont donc réducteurs, puisque la motivation au travail s'explique plutôt par une multitude de facteurs propres à chaque individu et à chaque contexte organisationnel⁴. Plusieurs considèrent néanmoins que la théorie Y de McGregor a ouvert la route à de nombreux concepts tels que l'enrichissement des tâches, les groupes semi-autonomes et l'habilitation⁵.

Cependant, cette double vision proposée par McGregor nous permet d'apprécier les justificatifs qui sont à l'origine des efforts de motivation dans une organisation. Puisqu'il est question de la perception des questionnaires, il y a lieu de croire que les croyances du supérieur immédiat quant aux fondements motivationnels de ses employés teinteront ses investissements en matière de motivation. Ainsi, le gestionnaire épousant les postulats de la théorie X comptera particulièrement sur les leviers externes à la motivation en focalisant ses interventions sur le contexte de travail. *A contrario*, le superviseur convaincu du bien-fondé du postulat Y mettra davantage sur les facteurs internes en améliorant davantage le contenu du travail.



L'ordre des CRHA a produit la vidéo « Mobilisation : votre meilleure alliée » avec France Lefebvre, CRHA.

4.1.2 La dynamique de la motivation

Motiver les employés n'est pas une tâche facile pour un gestionnaire, car il doit adapter ses efforts aux particularités de chacun, c'est-à-dire à ses attitudes, comportements, objectifs, antécédents et surtout à ses besoins.

De la théorie à la pratique

Cul-de-sac au travail : le guide de survie

Sentir qu'on stagne et qu'on a fait le tour du jardin dans son emploi est une source de démotivation. Que faire pour demeurer motivé lorsque notre travail n'offre aucune possibilité d'avancement ?

Quand on pense aux possibilités d'avancement en entreprise, on a souvent en tête le classique changement de poste. On s'imagine dans un poste avec plus de responsabilités, peut-être même avec quelques employés à gérer.

« Nous sommes dans une nouvelle ère où la génération Y, pour ne nommer que celle-là, amène les gestionnaires à repenser les sources de motivation au travail », explique Martine Ethier, psychologue organisationnelle et directrice du service d'aide à Optima Santé globale.

La possibilité de travailler avec la nouvelle technologie, d'obtenir un horaire plus souple ou des bonis, ou de profiter de davantage de congés sont autant de possibilités d'avancement, si on envisage ces avantages comme des façons de se développer.

Ainsi, un employeur pourrait octroyer à un employé un montant plus élevé pour la formation. En plus de permettre à ce dernier de se perfectionner, cela profiterait à l'entreprise.

Même si l'impossibilité d'avancer au sein de l'entreprise peut démotiver, il demeure qu'à la longue, c'est plutôt l'interaction entre des facteurs personnels et organisationnels qui joue sur le moral d'une personne.

Par exemple, un parent de jeunes enfants peut éprouver beaucoup de fatigue et avoir de la difficulté à concilier le travail et la famille. Si on ajoute à cela la surcharge de travail, les conflits entre collègues, le manque de reconnaissance ou une mauvaise gestion des changements organisationnels, cela peut créer un malheureux cocktail générateur de démotivation.

La première étape pour se sentir mieux consiste donc à bien cerner ses sources de démotivation. « Je demande parfois à l'employé si c'est réellement le poste qui ne lui convient plus ou si c'est plutôt, par exemple, le fait de manquer de soutien pour atteindre ses objectifs », précise la psychologue industrielle.

Ensuite, il faut établir un bilan de ses compétences, seul ou avec l'aide d'un professionnel. L'exercice consiste à évaluer ses forces et ses faiblesses, et à se projeter dans l'avenir. Pourquoi ? Pour arriver à savoir exactement ce qu'on souhaiterait dans son poste pour se sentir plus motivé. Il est inutile de rencontrer son gestionnaire avant d'avoir procédé à cette inscription [cet exercice].

Est-ce que je me projette dans le même genre de poste, mais ailleurs ? Avec une nouvelle équipe ou dans une tout autre ambiance ? Selon la réponse qu'il donne à ces questions, un employé pourra prendre des décisions mineures ou majeures. Il pourra aussi arriver à la conclusion qu'il n'est pas prêt à prendre le risque de faire des changements. L'important, c'est la prise de conscience. « Peut-être qu'une personne déterminera simplement que la possibilité d'effectuer du télé-travail constituera un avancement dans sa carrière », illustre Martine Ethier.

Ensuite, l'employé peut rencontrer la direction et lui montrer la valeur qu'une bonification du poste présenterait pour l'entreprise. La comparaison avec des postes ailleurs ou la rencontre avec un conseiller en orientation peuvent l'aider dans sa démarche.

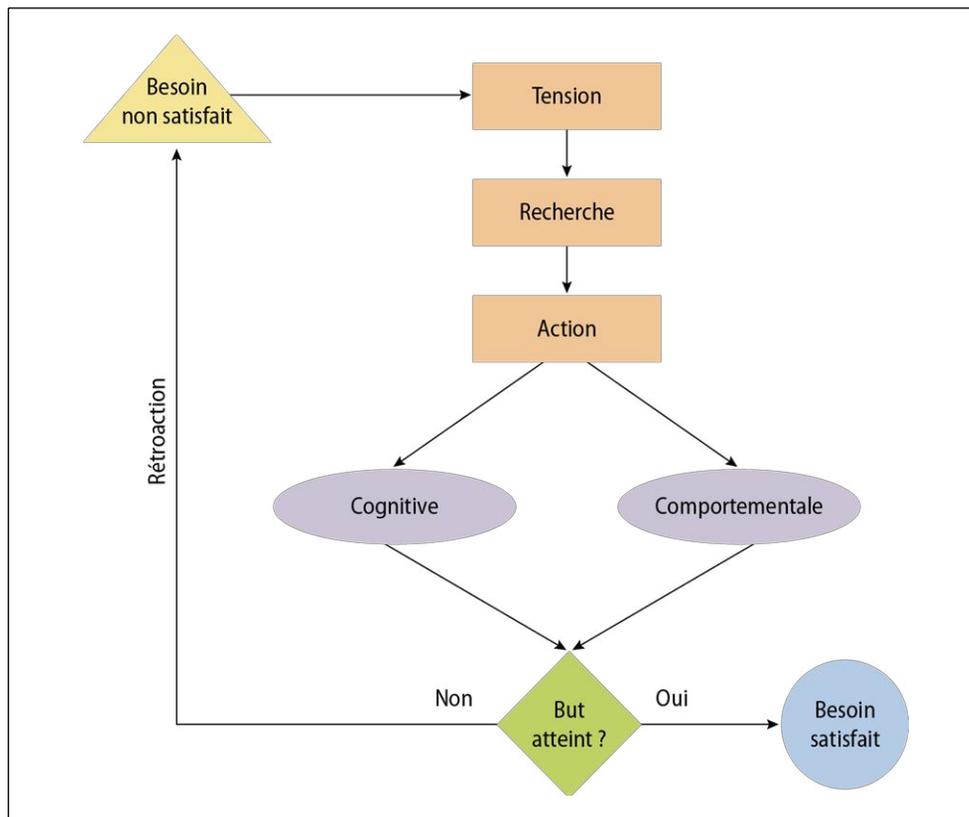
Cet exercice permettra aussi à l'employé de reprendre le contrôle sur sa vie professionnelle. Surtout, il faut voir la motivation au travail comme une responsabilité que se partagent l'individu et l'entreprise qui l'a embauché.

Source : C. MARTELLINI, « Cul-de-sac au travail : le guide de survie », *Journal Métro*, section « Carrières », 6 mai 2015, [En ligne], <http://journalmetro.com/plus/carrieres/771226/cul-de-sac-au-travail-le-guide-de-survie> (Page consultée le 3 juin 2016).

Les besoins sont les déficiences physiologiques, psychologiques ou sociales qu'un individu ressent ponctuellement. Plus spécifiquement, on considère qu'un besoin est «un état organique qui résulte d'un déséquilibre entre, d'une part, des normes physiologiques et culturelles et, d'autre part, de l'information ou des représentations concernant l'état du milieu intérieur⁶». Ces déficiences, ou états, qui peuvent interagir ou non, sont la source des forces et des pressions qui motivent l'individu à adopter une conduite précise. Ainsi, la motivation est inférée de l'attitude ou du comportement que manifeste l'individu qui s'efforce d'atteindre un objectif donné. L'atteinte de cet objectif réduira considérablement l'inconfort résultant du besoin ressenti et, de ce fait, diminuera proportionnellement l'intensité de la motivation. Dans cette optique, le principal rôle du gestionnaire est de favoriser l'assouvissement des besoins des employés en leur offrant des alternatives réelles et psychologiquement économiques, c'est-à-dire qui demandent peu d'efforts cognitifs pour les combler directement dans leur environnement de travail.

Le modèle présenté à la figure 4.1 illustre la volonté des individus d'atténuer l'inconfort provenant d'un besoin insatisfait. La tension, qui se définit comme étant l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée, déclenche la recherche de moyens qui permettront d'éliminer le malaise ressenti. C'est alors qu'une action potentiellement efficace est retenue et qu'un comportement est adopté par rapport à l'objectif visé. Ce comportement entraînera une résultante qui sera évaluée en fonction de son efficacité à répondre au besoin existant. Tout le processus de motivation au travail repose donc sur le fait d'aligner des comportements sur des cibles de satisfaction. Ce modèle de base servira de référence tout au long de notre exposé sur les diverses théories de la motivation et permettra de comprendre la portée de chacune d'elles.

Figure 4.1 La motivation : un modèle de base



4.1.3 Les caractéristiques de la motivation

Le déclenchement (effort), la direction (orientation), l'intensité (force) et la persistance (maintien) sont les quatre principales caractéristiques de la motivation⁷. Le déclenchement, c'est le passage d'un état d'inactivité à un état d'activité dont l'intensité dépend de l'énergie générée par la motivation. Le déclenchement est donc inhérent à l'effort (physique ou psychologique) fourni par un individu dans la poursuite de ses objectifs. La direction renvoie à la nature, à la qualité et à la pertinence des comportements adoptés dans le but de satisfaire un besoin. Quant à l'intensité, elle fait référence à l'importance de l'énergie consacrée à l'adoption du comportement. Enfin, la persistance se rapporte à la persévérance et à la constance dont fait preuve un individu lorsqu'il adopte un comportement ou accomplit une tâche, et elle est grandement tributaire de l'efficacité de l'action choisie à satisfaire le besoin ciblé. Ainsi, le déclenchement et l'intensité d'un comportement motivé font référence à l'énergie déployée pour atteindre un but, alors que la direction et la persistance concernent davantage l'adéquation entre le choix d'un comportement et la réduction réelle de la tension.

Il importe donc qu'il y ait concordance entre les objectifs des employés et ceux de l'organisation. Bien qu'on ait longtemps pensé que ces deux types d'objectifs étaient diamétralement opposés, on constate maintenant qu'il peut exister une certaine convergence entre eux. Outre l'intérêt qu'ils doivent porter au déclenchement, à l'intensité et à la persistance d'un comportement, il est essentiel que les gestionnaires soient attentifs aux besoins particuliers des employés afin que ces derniers soient satisfaits de leurs comportements dits productifs. Lorsque les besoins peuvent être comblés dans l'organisation, l'énergie générée par la motivation est investie dans l'adoption de comportements préconisés et valorisés par l'entreprise. En ce sens, il importe de noter que l'organisation n'a le monopole de satisfaction d'aucun besoin spécifique, tous les besoins pouvant trouver satisfaction autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Une bonne gestion de la motivation implique donc que les employés favorisent et satisfont plusieurs de leurs besoins dans l'environnement de travail.

Qu'en disent les experts ?

Motiver ses employés plutôt que les gérer

Gérer. Voilà un mot passe-partout. Dans le langage courant, on gère son stress, on gère un magasin et, dans les cas extrêmes, on gère une crise. Mais qu'en est-il du personnel d'une entreprise ? Peut-on gérer ses employés ? Pas du tout, si l'on en croit les spécialistes à qui nous avons posé la question. Toutefois, il est possible de voir au bien-être de ses employés en... gérant des programmes.

«Gérer un employé, c'est utopique ! On peut l'encadrer, l'aider à se développer, le récompenser, etc. À la limite, on peut gérer du talent, ce qui est une extension du travail des gens des ressources humaines. Mais on ne gère pas un employé ; on le motive. Et ça, c'est le rôle du gestionnaire», explique Geneviève Cloutier, associée au cabinet montréalais d'actuaire-conseils Normandin Beaudry.

Selon elle, l'équipe des ressources humaines va gérer les absences, les vacances, les contrats à l'embauche, les salaires et autres assurances collectives. Mais tout le reste, bref tout ce qui fait en sorte qu'un employé sait où il s'en va, pourquoi on lui demande de faire ceci plutôt que cela, est plutôt l'affaire des gestionnaires.

Bien sûr, ceux-ci travaillent en étroite collaboration avec certains membres de l'équipe des RH qui s'y connaissent en gestion des talents, en leadership, voire en valorisation. Le rôle du gestionnaire est donc primordial, affirme Jacques Forest, psychologue, CRHA et professeur à l'UQAM.

«Souvent, les gens quittent un emploi à cause d'un gestionnaire immédiat et non à cause de l'organisation», dit le chercheur au Département d'organisation et ressources humaines de l'ESG UQAM et spécialiste en psychologie organisationnelle.



Comment s'y prendre ?

Mais comment les gestionnaires, qui visiblement ont le dos large, doivent-ils s'y prendre? En respectant les règles de base que sont l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale, croit Jacques Forest.

«Peu importe la taille de l'entreprise, il faut diminuer les frustrations et augmenter la satisfaction de ces trois besoins de base, dit-il. Il faut offrir les bons outils. Pas juste aux gestionnaires, mais aussi aux employés. Ça fait partie de la théorie de l'auto-détermination qui existe depuis 40 ans et qui est utilisée partout dans le monde.»

Alain Gosselin, professeur titulaire au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines à HEC Montréal, se plaît à faire un parallèle entre le gestionnaire et le « coach » d'une équipe sportive. «Le coach doit apprendre à optimiser le travail des gens qu'il supervise, explique-t-il. Il doit créer un lien de leader de proximité. Il doit être proche de son monde, mais pas trop, pour ne pas être considéré comme un ami. Sa supervision doit être saine. Plus ses attentes seront claires, plus les résultats seront bons.»



Cela dit, afin de passer de la théorie à la pratique, Alain Gosselin soutient qu'il faut donner un sens à ce que les employés font. «Il faut partager son projet et non pas juste demander à quelqu'un d'accomplir une tâche. Il faut être mobilisant. Si tu veux que les gens embarquent, qu'ils soient tes partenaires, tu dois leur présenter ton projet en termes concrets.»

Peu importe qu'une entreprise privilégie une gestion « ouverte, collaborative, descendante ou hiérarchique », une chose demeure, croit Alain Gosselin : il faut donner du sens aux choses, définir les attentes, faire un suivi et offrir du soutien.

Source : S. CHAMPAGNE, « Motiver ses employés plutôt que les gérer », *La Presse*, 13 janvier 2014, [En ligne], <http://affaires.lapresse.ca/cv/vie-au-travail/201401/13/01-4728184-motiver-ses-employes-plutot-que-les-gerer.php> (Page consultée le 2 juin 2016).

4.2 Les théories de contenu

Il est parfois difficile de motiver une personne. En entreprise, la motivation du personnel exige la prise en compte d'un ensemble de variables, certaines étant internes à l'organisation et d'autres externes ; si bien que le contrôle organisationnel de la motivation est limité et qu'on ne peut espérer un succès instantané et définitif. Aucune des théories exposées dans les pages qui suivent ne constitue une solution aux problèmes de motivation en entreprise ; chacune représente plutôt un cadre d'interprétation qui permet de maintenir ou d'améliorer la motivation au travail. Faisant écho à la typologie de John P. Campbell et ses collaborateurs⁸, et à l'instar de la plupart des classifications des conceptions de la motivation, nous présentons dans cette section les deux principaux axes théoriques qui permettent de circonscrire les tenants et aboutissants de la motivation au travail, à savoir les théories de contenu et les théories de processus (*voir le tableau 4.1, page suivante*).

Les **théories de contenu** portent sur les facteurs qui incitent à l'action. Elles s'intéressent particulièrement aux éléments qui sont à l'origine du processus de motivation. Pour ce faire, elles présentent les besoins ou pulsions ressentis par les individus ainsi que les conditions qui les motivent à satisfaire ces besoins. Ces théories nous permettront d'expliquer les déterminants internes de la motivation en insistant principalement sur le déclenchement et l'intensité de la motivation. Dans une perspective organisationnelle, la connaissance des facteurs

théorie de contenu

Théorie qui tente de cerner les besoins et leurs rôles dans le déclenchement d'un cycle de motivation.

qui sont à l'origine de la motivation permet aux gestionnaires de mieux apprécier le potentiel qu'a l'environnement de travail à satisfaire des besoins et, le cas échéant, de trouver des solutions pour mousser la motivation des travailleurs.

Tableau 4.1 Une classification des théories de la motivation

Classification	Théorie	Particularités
Théories de contenu	• Théorie des besoins de Maslow	Ces théories ont pour objet d'énumérer, de définir et de classer les forces qui incitent un individu à adopter un comportement.
	• Théorie ERD d'Alderfer	
	• Théorie des deux facteurs de Herzberg	
	• Théorie des besoins acquis de McClelland	
Théories de processus	• Théorie des attentes de Vroom	Ces théories tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un comportement particulier.
	• Modèle behavioriste	
	• Théorie de l'équité d'Adams	
	• Théorie des objectifs de Locke	

4.2.1 La théorie des besoins de Maslow

La théorie de la motivation la plus connue et la plus populaire est sans aucun doute la théorie de la hiérarchie des besoins élaborée par Maslow⁹. Bien qu'elle n'ait pas été spécifiquement développée pour comprendre la réalité en milieu de travail, cette théorie a rapidement été adaptée par d'autres chercheurs afin de saisir les particularités de la motivation au travail¹⁰. Maslow reconnaît l'existence de cinq catégories de besoins, organisés selon une structure hiérarchique : les besoins physiologiques, suivis des besoins de sécurité, des besoins sociaux, des besoins d'estime et, enfin, des besoins d'actualisation. Selon Maslow, ces besoins ne peuvent être ressentis simultanément ; ils sont plutôt perçus l'un après l'autre et dans un ordre précis. La figure 4.2 illustre la séquence d'apparition des familles de besoins définis par Maslow, de la base jusqu'au sommet de la pyramide, et donne des exemples appliqués à l'entreprise.

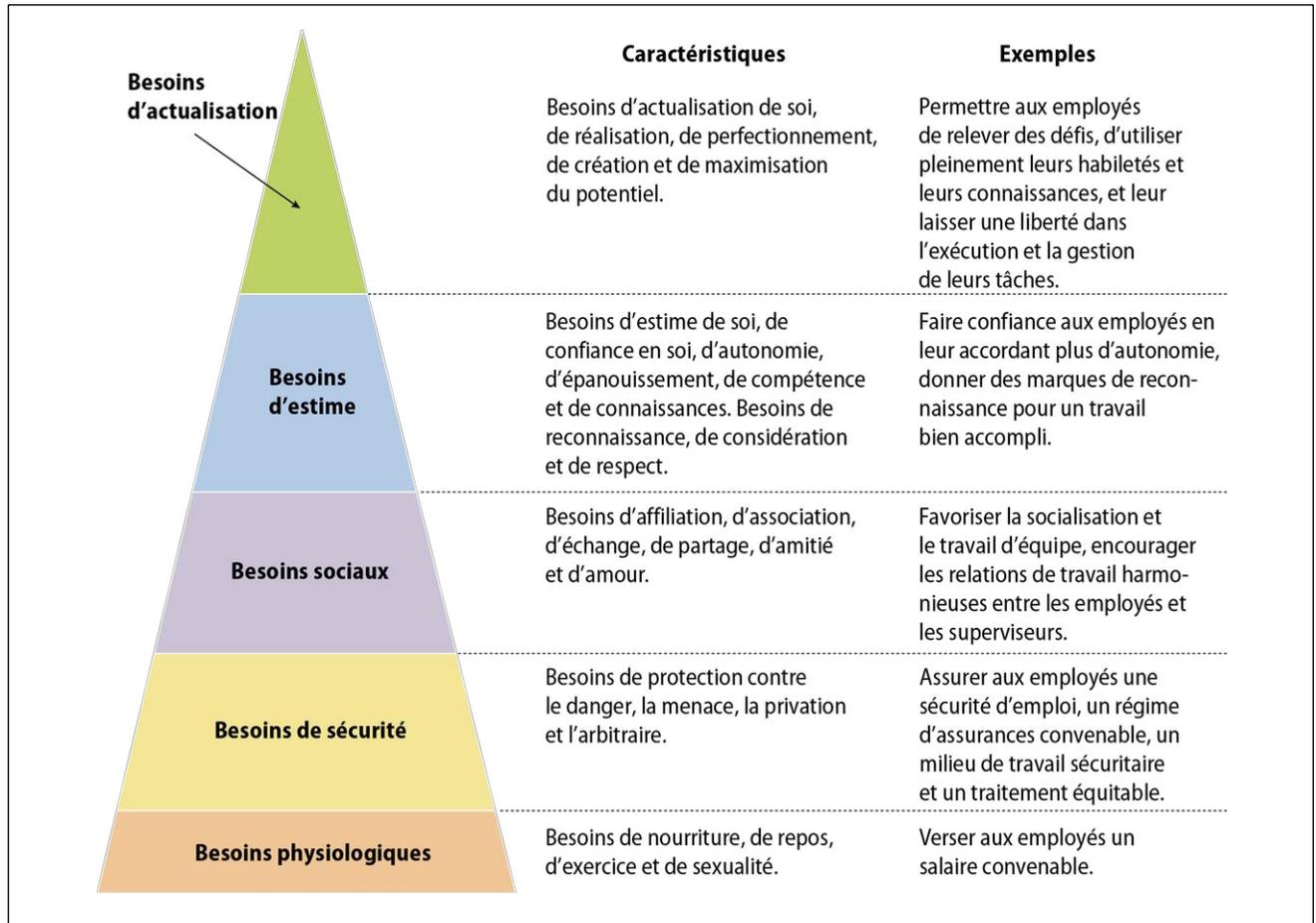
Les besoins physiologiques

On n'arrive jamais à satisfaire entièrement nos besoins. À peine en a-t-on comblé un qu'un autre se fait sentir et demande à être satisfait sur-le-champ, ce que l'on fait naturellement en continuant d'assurer la satisfaction des besoins déjà comblés qui sont, par nature, récurrents. Le processus est continu et se perpétue tout au long de la vie. Nous l'avons dit, dans la pyramide de Maslow, les besoins sont classés par ordre d'importance. Ainsi, les besoins physiologiques, qui se trouvent à la base, deviennent vite, s'ils ne sont pas comblés, une préoccupation de survie. À moins de circonstances très particulières, ils priment à l'origine sur tout autre type de besoin. Il est en effet difficile de se passer de nourriture, de repos, d'exercice et de sexualité. Selon le principe du manque, un besoin satisfait n'est plus nécessairement un facteur déterminant du comportement. Par exemple, à moins d'en être privé, l'air n'a aucun effet appréciable sur le comportement. Enfin, la société dans laquelle on vit oblige l'individu à travailler ou, à tout le moins, à se procurer de l'argent pour combler ses besoins physiologiques ; sans argent, il est difficile, voire impossible, de satisfaire ses besoins primaires.

Les besoins de sécurité

Lorsque les besoins physiologiques sont moins préoccupants, les besoins de sécurité émergent et motivent l'adoption de comportements visant à les satisfaire à leur tour. Les besoins de sécurité sont reliés aux besoins de protection et peuvent être satisfaits

Figure 4.2 La pyramide des besoins de Maslow



dans l'organisation par l'accès à une certaine sécurité d'emploi, à des régimes d'assurance et de retraite adéquats, à un environnement de travail confortable, structuré et sécuritaire, par un traitement équitable, la liberté d'association et une juste rémunération. En fait, les besoins de sécurité sont satisfaits par tout moyen permettant à une personne de se protéger contre le danger et l'arbitraire. En général, l'individu n'exige pas la sécurité absolue; tout ce qu'il désire, c'est mettre toutes les chances de son côté. Ainsi, l'adoption de mesures arbitraires par la direction, l'application de décisions qui compromettent la sécurité d'emploi, le favoritisme ou la discrimination sont autant de facteurs qui freinent la satisfaction des besoins de sécurité. Par exemple, le fait pour un employé d'occuper un emploi permanent comble en partie son besoin de sécurité puisqu'il est assuré d'un revenu régulier qui lui permet généralement de se nourrir, de se loger et de se vêtir convenablement. De même, la syndicalisation procure aux employés un sentiment de sécurité; en effet, la négociation d'un contrat de travail leur garantit, du moins pour un certain temps, la sécurité d'emploi, un salaire adéquat et les moyens de faire valoir leurs droits.

Les besoins sociaux

Lorsque les besoins physiologiques et les besoins de sécurité sont satisfaits, émergent les besoins sociaux. Cette catégorie regroupe les besoins d'amour, d'amitié et d'affiliation, comme le désir de travailler en équipe, d'entrer en relation avec l'entourage ou de faire partie d'associations ou de regroupements. Les dirigeants d'entreprise reconnaissent aujourd'hui l'importance de ces besoins et s'en servent parfois comme leviers du rendement individuel. En ce sens, de nombreuses études ont révélé qu'un groupe parfaitement synergique peut, dans un contexte favorable, se révéler beaucoup plus

efficace qu'un même nombre d'employés travaillant chacun de son côté à atteindre les objectifs de l'organisation. L'esprit d'équipe, le sentiment d'appartenance, un contexte propice à la collaboration sont autant de caractéristiques organisationnelles qui permettent de satisfaire les besoins sociaux.

Les besoins d'estime

Dans l'entreprise, les besoins d'estime se résorbent lorsque les employés éprouvent un sentiment de fierté à bien maîtriser les tâches qu'on leur confie et à recevoir en retour la reconnaissance de leurs pairs et de l'organisation. Ces besoins, une fois comblés, entraînent normalement une meilleure productivité, d'où leur importance pour les dirigeants et les travailleurs. Les besoins d'estime se partagent en deux catégories. D'abord, l'estime de soi, y compris la confiance en soi, l'autonomie, l'épanouissement, la compétence et les connaissances. Puis, les besoins liés à la reconnaissance des compétences par ses collègues et par la direction ; cette reconnaissance peut se traduire par des marques de considération et de respect, par une promotion ou par la valorisation des tâches. À l'instar des autres catégories de besoins, les besoins d'estime sont pratiquement insatiables puisque les éléments de valorisation s'effritent avec le temps. Cependant, ils ne se manifesteront que lorsque les besoins physiologiques, de sécurité et sociaux auront été raisonnablement satisfaits. De façon générale, dans les organisations où sont appliquées des méthodes de gestion traditionnelles, les employés ont rarement l'occasion de satisfaire leurs besoins d'estime, puisque les dirigeants accordent peu d'importance à cette forme de motivation.

De la théorie à la pratique

La magie du prisme

On parle beaucoup de leadership et trop peu de gestion au quotidien. Pourtant, il suffit d'une seule équipe mal gérée pour qu'une stratégie globale audacieuse échoue lamentablement. D'où l'importance de regarder le management d'un œil neuf.

Depuis une bonne trentaine d'années, les théories sur le leadership se multiplient et se contredisent, et elles le font finalement au détriment d'un autre domaine : celui de la gestion au quotidien. Il est plus que temps de rétablir l'équilibre. Certes, un leader doit avoir certaines qualités et adopter certains comportements pour faire figure de modèle, mais c'est aux gestionnaires de s'assurer que le travail est bel et bien exécuté et de s'acquitter pour ce faire de quatre tâches essentielles : établir des objectifs, inciter les gens à l'effort, coordonner les activités et prendre des décisions.

Pour bien visualiser ces quatre tâches, imaginons un « prisme décisionnel », dont la première surface serait le modèle de gestion traditionnel, et la seconde, le modèle novateur. Comme un rayon qui passe à travers les deux surfaces et qui est dévié chaque fois, chaque tâche est d'abord soumise à l'effet du modèle traditionnel, puis à celui du modèle novateur. Voici un exemple : la prise de décision. Selon le modèle traditionnel, elle est effectuée par la haute direction

et dépend donc de la « hiérarchie ». Par contre, le modèle novateur laisse libre cours à la « sagesse collective ». Visuellement, cela est représenté par un rayon lumineux qui, en traversant le prisme, finit par créer l'image d'un magnifique arc-en-ciel [...].

Différentes utilisations peuvent être faites de ce prisme. Des cadres peuvent se contenter des premières réfractions pour diriger leur équipe ou gérer leur entreprise ; c'est d'ailleurs ce que font toujours des sociétés très prospères, comme Exxon Mobil et Walmart. D'autres utilisent partiellement les déviations des deux surfaces, par exemple en vue de mener à bien une politique de changement ou une opération visant à accroître la motivation de leur personnel. Par contre, rares sont les gestionnaires qui ne jurent que par la seconde déviation.

Établir des objectifs

Une des façons courantes d'établir des objectifs est d'opter pour une approche directe ; le gestionnaire définit un ensemble de cibles que doit atteindre son équipe et élabore un échéancier pour y arriver. Ainsi, sur le site Web d'Exxon Mobil, on peut lire : « Nous devons constamment obtenir des résultats supérieurs sur le plan de l'exploitation et celui des



finances, tout en respectant les normes éthiques les plus sévères.»

Une autre solution consiste à établir des objectifs de manière oblique, c'est-à-dire donner à son équipe un objectif A pour s'assurer qu'elle atteigne la cible B, plus facile à atteindre. Par exemple, le fabricant de meubles Ikea vise à «améliorer le quotidien du plus grand nombre»; c'est là un objectif oblique, car en continuant à poursuivre cet objectif, les concepteurs et les employés ont fait d'Ikea une entreprise dont la rentabilité est phénoménale.

L'économiste John Kay a mis au jour le principe de l'oblique après avoir observé que les entreprises les plus rentables semblaient viser un but plus lointain que la simple rentabilité. Dans son livre *Built to Last*, il montrait que les sociétés reconnues comme visionnaires ou engagées dans la poursuite d'objectifs particulièrement ambitieux engrangeaient davantage de profits que celles dont les buts étaient plus terre à terre.

Dans un environnement d'affaires complexe et incertain, le principe des objectifs obliques se révèle pertinent. Voici d'ailleurs comment Eric Schmidt, PDG de Google, a décrit les buts que poursuit son entreprise au cours d'une récente entrevue: «J'ai classé les objectifs de Google par ordre d'importance. D'abord, il s'agit de combler les attentes de l'internaute qui consulte notre moteur de recherche. Ensuite, c'est de le satisfaire avec les offres des annonceurs, puis de bâtir le réseau de partenaires qui nous permettra d'atteindre ces deux premiers objectifs. Enfin, c'est de quadriller tout le marché. J'ai alors compris que je n'atteindrais jamais mes propres objectifs en tant que PDG, qui sont d'accroître les profits et la valeur de l'action de l'entreprise en Bourse, à moins que les quatre objectifs globaux de l'entreprise ne soient réalisés.»

Cela étant, il ne faut pas confondre «objectifs obliques» et «gonflement démesuré de l'ego». Enron est tristement célèbre pour avoir modifié sa vision d'elle-même, qui est passée de «la meilleure société de pétrole et de gaz naturel du monde» à «la meilleure société du monde». On connaît la suite...

Motiver les employés

Dans les années 1950, Douglas McGregor, professeur de management à la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT), a déterminé qu'il existait deux sources de motivation pour les employés. La théorie X reposait sur l'hypothèse que ceux-ci étaient paresseux de nature et avaient besoin de récompenses extrinsèques, principalement d'ordre financier, pour accomplir leur travail. Par contre, en vertu de la

théorie Y, les employés étaient considérés comme des êtres ambitieux, capables de se motiver et sensibles aux récompenses intrinsèques, comme le sens de l'accomplissement. Cette distinction reste vraie de nos jours; nous avons tous des motivations intrinsèques et extrinsèques au travail, et notre niveau de motivation varie selon notre personnalité et la nature de notre tâche.

Il est aussi reconnu que la plupart des gens fournissent un effort plus grand dans leurs activités bénévoles à l'extérieur du travail que dans celles pour lesquelles ils sont rémunérés. D'où cela vient-il? Du fait qu'ils sont rémunérés? De la façon dont ils sont rémunérés? Du fait que leur travail est moins intéressant qu'une activité bénévole? Il n'y a pas de réponse évidente à toutes ces questions. Néanmoins, une approche intéressante peut consister à trouver de nouveaux moyens pour augmenter la motivation intrinsèque au travail.

Prenons le cas de HCL, une mégasociété de services de technologies de l'information. Son PDG, Vineet Nayar, a pour devise: «L'employé passe avant le client», et est constamment à l'affût de nouvelles méthodes de management. Ainsi, il a créé un intranet qui permet à chaque employé d'exprimer ses préoccupations à propos de son travail, des dépenses de l'entreprise, de son poste, etc. Seul l'employé peut refermer ces boîtes de commentaires, et il le fera uniquement quand son problème aura été résolu. Vineet Nayar surveille le nombre de boîtes ouvertes, car il croit que cet outil représente un bon moyen d'évaluer la satisfaction au travail de son personnel.

Au fond, l'approche de Vineet Nayar consiste à traiter ses employés comme des clients que l'on veut fidéliser. «Nous gâtons nos employés, dit-il. Nous leur offrons un service cinq étoiles que la concurrence aura du mal à surpasser. En fait, nous créons une expérience unique pour tous les membres de notre personnel.»

Certes, il y aura toujours des postes peu motivants, et beaucoup de personnes préféreront toujours leurs moments de loisirs à ceux passés au travail. Cependant, toute entreprise a une marge de manœuvre pour améliorer la situation de ses employés. Exemple: corriger des bogues dans des lignes de programmation est une tâche ennuyeuse pour un informaticien. Les gestionnaires de Microsoft ont donc eu l'idée d'organiser à l'interne des concours de débogage, capitalisant sur l'esprit de compétition inné à l'être humain pour rendre ce travail un peu plus amusant...

Coordonner les activités

La plupart des grandes entreprises sont bâties à partir du modèle de la bureaucratie, à savoir à l'aide



de règles et de structures formelles. Cela leur assure une constance dans leur fonctionnement et leur permet de se fixer des objectifs comme l'efficacité, la qualité et la réduction des pertes. Le hic, c'est quand il s'agit d'atteindre des objectifs difficilement quantifiables, comme l'innovation et le changement. Un autre principe s'impose alors : celui de l'émergence, c'est-à-dire la coordination spontanée d'employés indépendants qui poursuivent un même but.

Pour illustrer la différence entre la bureaucratie et l'émergence au sein d'une entreprise, faisons une analogie avec le milieu de la planification urbaine. De nombreuses municipalités ont récemment revu de fond en comble le plan de circulation de leur centre-ville afin d'harmoniser les déplacements des automobilistes, des cyclistes et des piétons. Pourtant, les circuits sont toujours aussi engorgés... En revanche, d'autres ont adopté des politiques différentes et ont décidé d'établir des plans moins précis. Ainsi, la société Drachten, aux Pays-Bas, s'est inspirée des idées de l'ingénieur allemand Hans Monderman sur le trafic ; elle a éliminé les feux de circulation, les passages piétonniers, les marques sur la chaussée et les pistes cyclables, et a plutôt créé un « espace partagé » pour tous les utilisateurs du réseau routier. Résultat : tout le monde s'est habitué à se montrer plus prudent, à tel point qu'aucun décès sur la route n'a été enregistré depuis sept ans et que la circulation est plus fluide que jamais !

Le parallèle avec le monde des affaires est évident : dans certaines circonstances, l'imposition de règles et de procédures ralentira l'entreprise, et des mesures inspirées du principe de l'émergence s'imposeront. Les exemples de cela sont nombreux. Ainsi, la firme de consultation stratégique Eden McCallum, de Londres, a innové en n'employant... aucun consultant ! Par souci de flexibilité, elle fait appel à une banque de 300 consultants à la pige sélectionnés selon le mandat à remplir. Quand un client approche cette firme, cette dernière établit une liste de consultants potentiels et laisse ensuite le client choisir lesquels il souhaite embaucher. Cela élimine le besoin de mettre en branle de lourdes procédures d'attribution de mandats aux employés et accroît la satisfaction du client, qui devient un intervenant actif plutôt que passif.

Attention, toutefois : le principe de l'émergence ne représente pas la solution miracle. Dans certains cas, la recherche de l'efficacité à court terme nuira à l'efficacité à long terme, ce qui peut s'avérer catastrophique pour une entreprise. Par exemple,

imposer un roulement de personnel trop rapide à l'interne peut être contre-productif. D'ailleurs, une entreprise de pétrole et de gaz naturel a instauré une règle qui oblige les employés à occuper le même poste pendant au moins deux ans avant de pouvoir en changer.

Prendre des décisions

Le principe de la hiérarchie rend les gestionnaires responsables des décisions qu'ils prennent tout en leur donnant une autorité légitime sur leurs subordonnés. C'est en raison de leur expérience et de leur sagesse qu'ils sont investis d'un tel pouvoir. Le principe de la sagesse collective, lui, suggère que, dans certaines circonstances, l'expertise cumulée d'un grand nombre de personnes permet de faire de meilleures prévisions et de prendre des décisions plus éclairées. C'est ce qui a inspiré, entre autres, la méthode Delphi du centre d'études et de recherches Rand Institute ; on accumule les opinions d'experts indépendants dans le cadre d'un processus de réflexion dirigé, jusqu'à ce qu'on arrive à un consensus.

Ainsi, en 2003, Sam Palmisano a voulu revoir les valeurs fondamentales de la société qu'il dirigeait : IBM. Au lieu de faire appel à une unité d'élite qui aurait eu pour mandat de réfléchir à tout cela, il a invité l'ensemble du personnel à relever le défi. Durant 72 heures, 10 000 commentaires ont ainsi été mis en ligne sur un intranet. Puis, une petite équipe a dégagé les faits saillants, ce qui a mis au jour les nouvelles valeurs d'IBM : se vouer au succès de chaque client, trouver des innovations qui comptent à la fois pour l'entreprise et pour le monde entier, et encourager la confiance et la responsabilité personnelle dans toutes les relations d'affaires. L'impact sur le personnel a été phénoménal ; un cadre supérieur a même déclaré que « c'était comme observer un changement de culture d'entreprise en temps réel ».

La même chose s'est produite chez Infosys, un holding indien spécialisé dans les technologies de l'information qui a mis en place, dans les années 1990, un programme baptisé « Voix de la jeunesse ». Narayan Murthy, le président du conseil d'administration, avait alors décidé que cinq ou six des gestionnaires les plus talentueux âgés de moins de 30 ans siègeraient à tour de rôle au conseil d'administration et devraient commenter le mode de fonctionnement du groupe. Cela s'est traduit par plusieurs avancées, comme la création de méthodes de recrutement par le Web ou encore l'organisation d'événements spéciaux pour les jeunes familles des employés.

Les besoins d'actualisation

Les besoins d'actualisation se situent au sommet de la pyramide des besoins. Il s'agit du désir qu'éprouve une personne de réaliser ses projets, de se perfectionner et d'exploiter son plein potentiel. Soulignons que les impératifs rattachés à la satisfaction des besoins situés aux niveaux inférieurs de la pyramide obligent souvent les individus à remettre à plus tard leurs réalisations. Maslow soutient que les gens ayant satisfait les besoins les plus élevés de la pyramide ont une juste perception de la réalité. De plus, ils s'acceptent et acceptent les autres plus facilement, ils font preuve d'autonomie et de maturité, se montrent plus créatifs et voient le monde avec sérénité. Par conséquent, ils sont souvent des modèles de motivation pour leur entourage, permettant ainsi à d'autres de poursuivre leur cheminement vers l'accomplissement de soi.

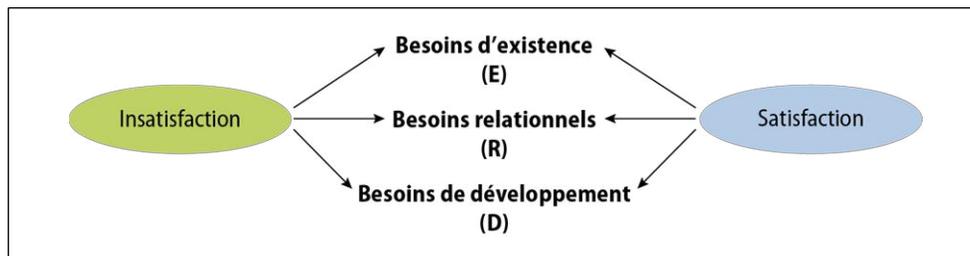
Par-delà la nature particulière des divers besoins, deux principes fondamentaux régissent la dynamique de la pyramide de Maslow. Le premier est le principe de progression, qui régule la progression des individus à travers l'ensemble des groupes de besoins. Nous l'avons vu, les personnes évoluent de façon ordonnée, de la base de la pyramide jusqu'à son sommet. L'individu doit donc satisfaire ses besoins physiologiques, de sécurité, sociaux et d'estime avant de combler ses besoins d'actualisation. Le principe de la progression détermine la séquence unique d'apparition des besoins, selon l'ordre établi par la pyramide. Le second principe est celui du manque, selon lequel on ne ressent un besoin que s'il est insatisfait ; une fois comblé, il perd de son acuité. Ainsi, le groupe de besoins qui sera le plus à même d'amener l'individu à adopter un comportement pertinent est celui nécessitant une satisfaction immédiate. Cela ne veut pas dire que les besoins des niveaux inférieurs ne sont plus motivants, mais plutôt qu'ils le sont moins que ceux qu'il faut satisfaire en priorité. Ces deux principes s'imbriquent dans un processus de satisfaction-progression qui constitue le moteur de l'évolution des besoins dans la conception maslowienne. Ainsi, chaque besoin est ressenti de façon progressive et seule la satisfaction de besoins inférieurs permet l'émergence de ceux de la catégorie suivante. Cette nouvelle famille de besoins sera dès lors le principal déclencheur motivationnel du comportement.

La théorie de la motivation de Maslow jouit d'une grande popularité et trouve écho chez bien des gestionnaires de ressources humaines¹¹. Cependant, force est de constater que la validité scientifique de cette théorie n'est pas aussi évidente qu'elle le paraît. En fait, peu d'études ont mis cette conception de la motivation à l'épreuve et rares sont celles qui appuient intégralement les postulats de Maslow¹². Certaines ont mis en doute la nature des besoins, la séquence obligatoire de satisfaction ou encore l'universalité du modèle, même si Maslow n'a jamais eu la prétention de développer un tel modèle¹³. Alors, même si sa conception est discutable, il demeure que cette théorie met en lumière certains phénomènes sous-jacents à la motivation au travail¹⁴. Elle demeure ainsi une contribution importante à la compréhension de la motivation au travail. Elle offre, entre autres, aux gestionnaires un cadre d'analyse permettant de mieux saisir les besoins des travailleurs afin de mettre en place des solutions de rechange appropriées de satisfaction dans l'environnement de travail¹⁵. Elle demeure ainsi une contribution incontournable dans la compréhension de la motivation au travail.

4.2.2 La théorie ERD d'Alderfer

Clayton Alderfer¹⁶ reconnaît que les besoins sont étroitement associés à la motivation. Cependant, ses recherches ne lui ont pas permis d'établir une hiérarchie des besoins comparable à celle de Maslow, même si, dans certains cas particuliers, il admet qu'une progression a pu être observée. Par ailleurs, Alderfer classe les besoins en trois ensembles composés respectivement des besoins d'existence (E), des besoins relationnels (R) et des besoins de développement (D), d'où le nom de théorie ERD (*voir la figure 4.3, page suivante*).

Figure 4.3 La théorie ERD d'Alderfer



Les besoins d'existence

Il s'agit des besoins primaires qui sont satisfaits sur le plan personnel par la nourriture, l'air et l'eau, et au travail, par le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail. En somme, cette catégorie correspond aux besoins fondamentaux (physiologiques) et de sécurité de la pyramide de Maslow. Un individu ayant la possibilité de s'assurer un bien-être physique et matériel aura généralement comblé ces besoins¹⁷.

Les besoins relationnels

Ces besoins sont satisfaits lorsque l'individu réussit à établir des relations interpersonnelles significatives avec son entourage et à recevoir la reconnaissance et l'estime d'autrui. Ils regroupent les besoins de reconnaissance, d'appartenance et d'affiliation. Cette catégorie de besoins s'apparente principalement aux besoins sociaux et d'estime qu'on retrouve chez Maslow.

Les besoins de développement

Ces besoins sont comblés lorsqu'un individu parvient à créer ou à réaliser des projets significatifs tout en ayant le sentiment d'utiliser son plein potentiel et de s'épanouir. Ces besoins s'apparentent aux besoins d'actualisation dans la pyramide de Maslow.

De la théorie à la pratique

L'importance de passer à l'action

Les individus constituent la richesse la plus importante de l'organisation, d'où l'importance de traiter toute personne avec dignité et de reconnaître sa contribution au processus de travail. Les différents intervenants œuvrant dans le monde du travail doivent tenir compte de ce principe et tenter de répondre aux besoins criants des travailleurs en matière de reconnaissance. En fait, l'avenir des entreprises est tributaire de la santé physique et psychologique des membres de l'organisation.

La reconnaissance au travail doit s'inscrire dans la foulée des valeurs que véhicule l'organisation. En ce sens, la reconnaissance doit faire partie intégrante des pratiques de gestion et de travail, du discours des gestionnaires et des priorités

organisationnelles. Bref, la reconnaissance doit s'intégrer à une culture organisationnelle qui interpelle les membres de l'organisation. Dans cette perspective, une mobilisation des gestionnaires, des employés, des dirigeants et des associations syndicales s'impose. Il importe de préciser que le succès de la mise en œuvre de pratiques témoignant de la reconnaissance réside principalement dans la mobilisation et dans l'implication de l'ensemble des membres de l'organisation. En fait, la reconnaissance exige des interactions entre les gens, et la réciprocité des témoignages et des gestes d'appréciation. Des efforts quotidiens doivent être déployés dans la perspective de mener à terme le projet.

Source : CHAIRE EN GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL (CGSST), « L'importance de passer à l'action », Université Laval, [En ligne], www.cgsst.com/fra/de-la-theorie-a-action/limportance-de-passer-a-laction.asp (Page consultée le 2 juin 2016).

Essentiellement, la théorie d'Alderfer se distingue de celle de Maslow en ce qu'elle rejette le postulat de la préséance stricte des besoins (principe de progression) ainsi que le postulat de l'unidimensionnalité de la satisfaction (principe de manque). Plutôt que d'appuyer le processus de satisfaction-progression formulé par Maslow, Alderfer adhère au processus de frustration-régression, où les besoins les plus susceptibles d'être comblés sont priorisés. En effet, Alderfer soutient qu'un individu peut aussi bien régresser que progresser dans la satisfaction de ses besoins, lesquels ne sont soumis à aucun ordre prédéterminé. Ainsi, une personne qui ne parvient pas à satisfaire ses besoins de croissance pourra canaliser ses énergies vers la satisfaction de ses besoins de sociabilité. Alderfer explique ce phénomène de régression par le sentiment de frustration qu'engendre l'impossibilité de combler les besoins supérieurs, et qui amène l'individu à centrer ses énergies sur des besoins pouvant être immédiatement satisfaits. De plus, l'individu pourra chercher à satisfaire simultanément plusieurs besoins, car ils sont continuellement présents.

Bien que des efforts de validation soient encore nécessaires pour confirmer les fondements théoriques de cette conception, les données actuellement disponibles militent pour en reconnaître la pertinence¹⁸. Dans les faits, ses qualités scientifiques semblent être supérieures à celles de Maslow¹⁹. De plus, la coexistence des besoins ainsi que le principe de régression permettent de mieux apprécier la fluctuation temporelle des intérêts des travailleurs ainsi que la volatilité de la motivation au travail²⁰.

4.2.3 La théorie des deux facteurs de Herzberg

La publication en 1959 de l'ouvrage *The Motivation to Work*, de Frederick Herzberg et ses collaborateurs²¹, a provoqué une réaction immédiate dans le domaine du comportement organisationnel, réaction que, jusqu'alors, bien peu d'événements avaient suscitée. En fait, cet ouvrage jetait les bases d'une conception fort différente de la motivation et de la satisfaction au travail, conception nommée la théorie des deux facteurs, ou encore, la théorie bifactorielle.

L'étude originale de Herzberg, effectuée auprès de 200 travailleurs de la compagnie américaine AT&T, voulait vérifier l'hypothèse selon laquelle certains facteurs procuraient de la satisfaction alors que d'autres étaient davantage liés à de l'insatisfaction. L'étude a d'ailleurs confirmé cette hypothèse.

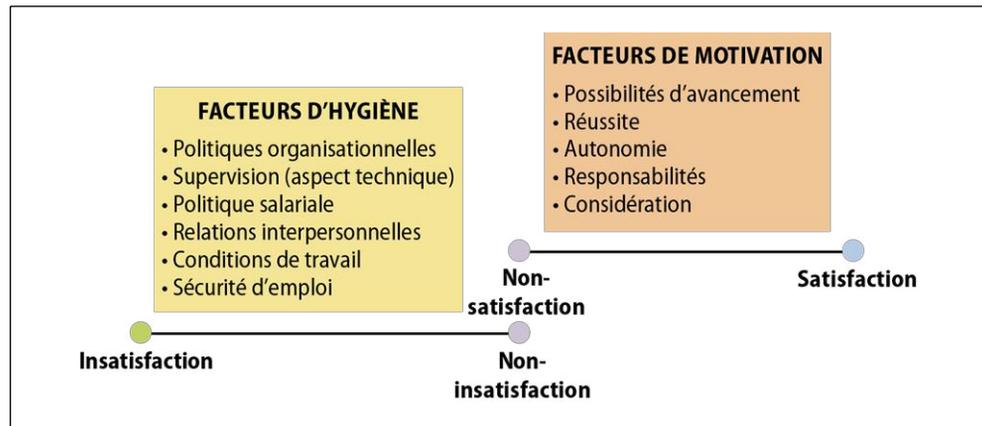
Ainsi, les facteurs qui contribuent à la motivation sont liés au travail lui-même et au sentiment d'épanouissement qui en découle. Ces facteurs intrinsèques, appelés facteurs de motivation ou facteurs moteurs, sont associés au contenu du travail ; ils comprennent diverses dimensions dont la réussite, la considération, la reconnaissance, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement et l'accomplissement.

En contrepartie, d'autres facteurs indépendants contribuent à amoindrir les attitudes négatives au travail sans toutefois entraîner un rendement accru et soutenu de la part de l'employé. Ces facteurs extrinsèques, appelés facteurs d'hygiène ou facteurs d'ambiance, sont liés au contexte de travail ; ils comprennent les politiques organisationnelles, la supervision (aspect technique), la politique salariale, les relations interpersonnelles, les conditions de travail et la sécurité d'emploi (voir la figure 4.4, page suivante).



Les facteurs qui contribuent à la motivation sont liés au travail lui-même et au sentiment d'épanouissement qui en découle.

Figure 4.4 La théorie de Herzberg



Les exemples suivants montrent la façon dont la théorie des deux facteurs de Herzberg explique certaines situations courantes dans un contexte de travail.

Exemple 1

Les faits : Pauline Bigras travaille sous surveillance étroite et sévère.

Sa réaction : La surveillance étant un facteur d'hygiène, Pauline Bigras éprouve un sentiment d'insatisfaction. Les facteurs d'hygiène, à un niveau peu élevé, engendrent un état d'insatisfaction.

Exemple 2

Les faits : Jacques Picard ne reçoit aucune marque de considération pour le travail qu'il accomplit comme comptable.

Sa réaction : La considération est un facteur de motivation qui, à un niveau peu élevé, n'entraîne pas d'insatisfaction, mais qui suscite chez Jacques Picard un état de non-satisfaction.

Exemple 3

Les faits : Jean Lafortune est au service d'une entreprise qui offre à ses employés de nombreux avantages sociaux.

Sa réaction : Les conditions de travail constituent un facteur d'hygiène qui, à un niveau élevé, engendre chez Jean Lafortune un sentiment de non-insatisfaction.

Exemple 4

Les faits : Elizabeth Bruni occupe un poste comportant de nombreuses responsabilités et des tâches très intéressantes.

Sa réaction : Le travail lui-même étant un facteur de motivation, Elizabeth Bruni est satisfaite. Un facteur de motivation, à un niveau élevé, procure de la satisfaction.

En résumé, le constat le plus significatif que fait Herzberg est qu'il existe deux catégories de besoins fondamentaux qui sont comblés par deux groupes de facteurs, soit les facteurs d'hygiène, qui suivent un continuum insatisfaction/non-insatisfaction, et les facteurs de motivation, qui suivent le continuum non-satisfaction/satisfaction. Par conséquent, le dirigeant qui souhaite renforcer la motivation d'un employé adaptera les tâches de celui-ci afin qu'elles engendrent un sentiment de satisfaction et un degré de motivation accrus, augmentant du même coup le rendement et la productivité de son employé.

Ainsi, on remarque certaines similitudes entre les théories de Maslow, d'Alderfer et de Herzberg. On peut par exemple comparer les besoins extrinsèques (facteurs d'hygiène) de Herzberg aux besoins physiologiques, de sécurité et sociaux de Maslow ainsi qu'aux besoins d'existence et de sociabilité d'Alderfer. Les besoins intrinsèques

tels que définis par Herzberg (facteurs de motivation) correspondent simplement aux besoins d'estime et d'actualisation de Maslow ainsi qu'aux besoins de croissance d'Alderfer. Notons que Herzberg souscrit au principe de progression et au principe de manque, tels que formulés initialement par Maslow.

On note cependant une distinction fondamentale entre les trois théories. Les modèles traditionnels, comme ceux privilégiés par Maslow et Alderfer, soutiennent que tout ce qui n'est pas insatisfaisant est forcément satisfaisant et vice-versa. Donc, si le salaire est bon, on est satisfait ; s'il ne l'est pas, on devient alors insatisfait. Pour Herzberg, cette logique ne tient pas : il y a pour lui une nette dichotomie entre l'insatisfaction et la satisfaction. Ainsi, selon la théorie des deux facteurs, les catégories de besoins s'étendent sur des continuums indépendants les uns des autres. Les éléments de l'environnement de travail ou du contenu du travail agissent donc très différemment sur la dynamique de satisfaction. Les premiers peuvent réduire l'insatisfaction, alors que seuls les seconds ont la capacité de générer une réelle satisfaction au travail.

Malgré le grand intérêt qu'il suscite et sa mise en application par les gestionnaires qui adoptent le processus d'enrichissement des tâches, le modèle de Herzberg n'est pas sans faille²². Ainsi, deux critiques principales définissent ce que l'on nomme « la controverse Herzberg ». Ces critiques concernent la méthodologie qui a permis l'élaboration des concepts et le manque de validité ou d'universalité du modèle des deux facteurs²³. Cependant, malgré ces critiques, le modèle des deux facteurs demeure un incontournable de la compréhension de la nature de la motivation au travail. De plus, cette conception est la première à avoir proposé une distinction entre la motivation intrinsèque et extrinsèque, apport qui sera ensuite repris par diverses modélisations de la motivation au travail²⁴. Ainsi, même si elle comporte certaines limites, la théorie bifactorielle demeure un cadre de référence pertinent en milieu de travail²⁵.

4.2.4 La théorie des besoins acquis de McClelland

David McClelland²⁶ est surtout connu pour ses travaux portant sur les besoins psychologiques situés au sommet de la pyramide de Maslow. Toutefois, il n'établit pas de hiérarchie formelle des besoins. Il ne cherche pas tant à déterminer une séquence d'apparition des besoins qu'à expliquer comment ils influencent le comportement en milieu de travail. Par conséquent, l'attention de McClelland s'est portée plus particulièrement sur trois besoins manifestement liés au milieu du travail, soit le besoin d'accomplissement, le besoin d'affiliation et le besoin de pouvoir. Selon la théorie de McClelland, chaque individu éprouve une dépendance persistante à l'égard de l'un ou l'autre de ces besoins. Toutefois, au gré des circonstances, il peut également ressentir les deux autres besoins, mais dans une moindre mesure. L'intensité d'un besoin et les comportements qui en découlent varient en fonction de la situation. Plus un besoin se manifeste avec force, plus l'individu s'engage dans des comportements qui pourront le satisfaire.

Une des particularités de la théorie de McClelland est qu'elle soutient que les besoins proviennent de la culture, des normes et des expériences personnelles, qu'ils ont, de ce fait, un caractère acquis et que leur importance fluctue en fonction des contextes. Par conséquent, de variable indépendante, la motivation passe à l'état de variable dépendante ; en outre, elle peut s'acquérir par la formation et le perfectionnement²⁷. Décrivons maintenant les besoins d'accomplissement, d'affiliation et de pouvoir.

Le besoin d'accomplissement se définit comme la volonté d'un individu d'exceller dans les activités dans lesquelles il s'engage et à présenter un rendement supérieur à ses collègues. Ce besoin incite le travailleur à accomplir ses tâches avec efficacité et efficacité ainsi qu'à se fixer des objectifs réalistes, mais difficiles à atteindre.

Le besoin d'affiliation concerne le désir d'établir et de maintenir des relations conviviales avec autrui. Certains individus recherchent l'approbation sociale, d'autres aiment s'intégrer et se sentir appréciés dans un groupe. Il est réaliste de penser que les individus davantage motivés par le besoin d'affiliation sont très communicatifs et qu'ils réussissent bien dans des emplois où la qualité des relations interpersonnelles est primordiale. De plus, ces travailleurs préfèrent le travail en équipe à l'action individuelle.

Le besoin de pouvoir se rapporte au désir d'un individu d'influencer son entourage. Malheureusement, ce terme est tellement associé aux abus de pouvoir qu'il est difficile, lors d'une entrevue de sélection, d'évaluer sans méfiance les candidats qui expriment ce besoin. Pourtant, ces derniers exercent un leadership notable dans leur milieu parce qu'ils prennent plaisir à maîtriser les situations et à stimuler les gens. Ces personnes aiment travailler et sont attirées par la discipline que le travail impose, le prestige lié à un poste et sont fières de leur capacité à influencer le cours des choses.

En conclusion, les quatre théories de contenu exposées dans cette section ont pour objet de cerner les besoins et d'expliquer l'influence qu'ils exercent sur la motivation. Les chercheurs qui ont élaboré ces théories ont tenté de décrire les facteurs qui poussent un individu à agir, mettant davantage l'accent sur la catégorisation des besoins et des facteurs de motivation que sur le processus de motivation lui-même. Ainsi, Maslow et Alderfer énoncent les besoins susceptibles de motiver les employés, et Herzberg ajoute que la motivation est en partie fonction de certaines variables organisationnelles. Pour sa part, McClelland fait preuve d'originalité en soutenant que les besoins tirent leur origine de la culture, des normes et des expériences personnelles, et qu'ils peuvent être façonnés par le contexte organisationnel²⁸. Le tableau 4.2 fait une synthèse des principales caractéristiques de ces quatre théories.

Tableau 4.2 Les théories de contenu

Théorie	Principales composantes
Théorie des besoins de Maslow	<ul style="list-style-type: none"> • Cinq catégories de besoins motivent les individus : <ul style="list-style-type: none"> – les besoins physiologiques ; – les besoins de sécurité ; – les besoins sociaux ; – les besoins d'estime ; – les besoins d'actualisation. • Les besoins sont ressentis selon une hiérarchie stricte débutant avec les besoins physiologiques. • Un seul continuum.
Théorie ERD d'Alderfer	<ul style="list-style-type: none"> • Trois catégories de besoins motivent les individus : <ul style="list-style-type: none"> – les besoins d'existence ; – les besoins relationnels ; – les besoins de développement. • Une certaine progression est généralement observée dans l'apparition des besoins, sans qu'ils soient soumis à une hiérarchie stricte. • Un seul continuum.
Théorie des deux facteurs de Herzberg	<ul style="list-style-type: none"> • Deux catégories de facteurs motivent les individus : <ul style="list-style-type: none"> – les facteurs d'hygiène ; – les facteurs de motivation. • Il s'agit de deux types de facteurs bien distincts agissant de façon indépendante. • Deux continnum.



Tableau 4.2 Les théories de contenu (*suite*)

Théorie	Principales composantes
Théorie des besoins acquis de McClelland	<ul style="list-style-type: none"> • Trois catégories de besoins motivent les individus : <ul style="list-style-type: none"> – les besoins d’accomplissement ; – les besoins d’affiliation ; – les besoins de pouvoir. • Aucune progression, aucune préséance hiérarchique. Ces trois types de besoins sont ressentis indépendamment de la satisfaction des autres besoins, et cela en fonction des caractéristiques de la situation dans laquelle évolue l’individu. • Trois continuums.

Qu’en disent les experts ?

La motivation au travail, une valeur universelle

Peu importe le pays d’origine, la langue, le sexe ou l’âge, les sources de motivation au boulot sont généralement les mêmes pour tous les travailleurs. Et ce n’est pas le salaire qui prime.

C’est ce qui ressort d’une étude réalisée par une équipe de 20 chercheurs provenant des quatre coins du monde, publiée dans le *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Les auteurs ont sondé 3 435 travailleurs de neuf pays, parlant sept langues différentes, et provenant d’une variété de milieux professionnels (haute-technologie, enseignement, fonction publique, production, etc.).

Les chercheurs ont identifié cinq grandes catégories de motivation : la motivation « intrinsèque » (le plaisir et la satisfaction au travail), la motivation « identifiée » (le sentiment d’avoir une vocation), la motivation « introjectée » (la valorisation de l’ego), la motivation « extrinsèque » (les récompenses monétaires ou sociales), et l’absence de motivation.

« Les analyses démontrent que l’âge, le sexe, le niveau d’emploi, le secteur d’activités et la langue

n’ont virtuellement aucun impact sur l’importance de ces cinq types de motivation », précise le professeur Jacques Forest, de l’École des sciences de la gestion (ESG UQAM), l’un des chercheurs impliqué dans cette étude.

L’argent ne serait toutefois pas la source de stimulation la plus efficace. En effet, les chercheurs affirment que les entreprises qui s’affairent à augmenter les motivations liées au plaisir et à la vocation sont celles qui stimulent le plus la performance et le bien-être de leurs employés, et réduisent du même coup l’épuisement et l’intention de quitter.

Pourtant, la plupart des méthodes de gestion actuelles mettent l’accent sur les motivations liées aux récompenses et à la valorisation de l’ego, souligne M. Forest.

Pour motiver leurs troupes, les organisations devraient donc veiller à satisfaire les besoins d’autonomie, le sentiment de compétence et l’affiliation sociale de leurs employés, plutôt que de chercher à les contrôler et les surveiller, soulignent les auteurs.

Source : JOBBOOM, « La motivation au travail, une valeur universelle », 11 mars 2014, [En ligne], www.jobboom.com/carriere/la-motivation-au-travail-une-valeur-universelle (Page consultée le 5 juillet 2016).

4.3 Les théories de processus

Nous venons de le mentionner, les théories de contenu tentent de déterminer la nature des besoins ainsi que leur rôle dans l’enclenchement d’un cycle de motivation. Elles soulignent les facteurs internes qui dynamisent le comportement. Toutefois, ces théories présentent des modèles plutôt universels de la motivation, en ce sens qu’elles tiennent pour acquis que tous les travailleurs agissent selon les mêmes

principes et que, par conséquent, il doit y avoir une façon unique et générale de les motiver. Somme toute, les théories de contenu accordent une importance prépondérante aux facteurs internes de motivation, alors que les facteurs contextuels sont sous-estimés.

théorie de processus

Théorie qui tente d'expliquer la manière dont les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un comportement plutôt qu'un autre.

Les **théories de processus** envisagent la motivation sous un autre angle. Pour ces théories, ce qui motive une personne dans une situation donnée peut ne pas être approprié pour une autre personne ou dans une autre situation. Sans nier l'importance des besoins et des autres forces internes, les théories de processus s'attardent davantage aux facteurs situationnels et à la relation qui existe entre les besoins et les divers aspects de l'environnement. En ce sens, ces théories portent davantage sur l'orientation et la persistance d'un comportement motivé que sur la stricte émergence de la motivation.

4.3.1 La théorie des attentes de Vroom

Selon la théorie des attentes (ou théorie de l'expectative) élaborée par Victor Vroom²⁹, le comportement individuel s'explique par la valeur perçue de ses conséquences. Cette théorie suppose également que l'individu choisit de façon consciente et raisonnée les moyens qui lui permettront d'atteindre ses objectifs, de sorte que les efforts individuels ne sont pas fournis de manière machinale, mais plutôt selon une perspective stratégique. Ainsi, l'individu réfléchit et évalue les comportements possibles, ce qui l'amène à prendre une décision fondée sur des considérations liées aux particularités de la situation dans laquelle il se trouve.

La théorie des attentes se différencie des théories de contenu par l'importance qu'elle accorde au choix rationnel des comportements susceptibles d'engendrer certaines conséquences. Ainsi, selon cette théorie, l'individu choisit délibérément les comportements qu'il estime les plus appropriés pour atteindre ses objectifs, plutôt que d'adopter automatiquement des comportements déclenchés par l'émergence d'un besoin à satisfaire.

Dans sa forme la plus simple, la théorie des attentes renvoie au choix d'une stratégie comportementale. Plus précisément, elle postule que l'individu évaluera un ensemble de comportements possibles et choisira celui qui lui permettra sans doute d'obtenir les récompenses auxquelles il attache une certaine importance ou une valeur. Ainsi, si l'individu estime qu'un accroissement soutenu de la qualité de son travail lui procurera une augmentation de salaire et de meilleures possibilités d'avancement, la théorie suppose qu'il adoptera ce comportement. La figure 4.5 illustre les principales composantes de la théorie des attentes, qui se résume essentiellement comme suit : c'est, d'un côté, la perception qu'a l'individu de la relation qui existe entre ses efforts au travail et son rendement et, d'un autre côté, entre les récompenses qu'il est susceptible d'obtenir qui motivent son comportement. Notons que les capacités individuelles viennent naturellement pondérer ce modèle. En somme, en plus d'impliquer un choix rationnel de comportement, cette théorie soutient que les attentes, l'**instrumentalité** et la **valence** déterminent la stratégie comportementale qui sera adoptée par chaque individu.

instrumentalité

Estimation de la probabilité que le rendement visé produise des conséquences ou des résultats.

valence

Mesure de l'attrait ou de la valeur que l'individu attribue à la récompense ou aux conséquences finales.

Figure 4.5 L'équation de la motivation selon Vroom

$$\text{MOTIVATION} = \text{Attentes} \times \text{Instrumentalité} \times \text{Valence}$$

Dans ce modèle, les attentes correspondent à la croyance que des efforts accrus entraîneront une amélioration du rendement et de la productivité. L'instrumentalité, ou l'utilité, renvoie à une 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 (par exemple, une promotion, une augmentation de salaire) s'il améliore effectivement son rendement. Enfin, la valence est associée à l'attrait ou à la valeur symbolique que l'individu accorde à la récompense ou aux conséquences finales. Elle est surtout déterminée par l'espoir qu'a l'individu que les conséquences finales sauront répondre aux besoins qu'il cherche à combler en adoptant un comportement particulier. Plus précisément, selon la théorie des attentes, l'individu tente de déterminer de façon rationnelle si la récompense (ou la conséquence) sera proportionnelle à l'effort (au coût) à fournir; il fera un effort supplémentaire à la condition que la récompense le justifie.

En résumé, les attentes correspondent à la probabilité que les efforts entraînent une amélioration du rendement, et l'instrumentalité correspond à la probabilité que l'amélioration du rendement entraînera des conséquences positives. La probabilité des attentes et de l'instrumentalité peut varier sur une échelle graduée de 0 à 1. Quant à la valence, elle équivaut à la valeur des conséquences pour l'individu et est évaluée sur une échelle de -1 à 1; une conséquence peut être jugée indésirable (-1), sans valeur (0) ou attrayante (+1), selon les préférences de l'individu et la situation dans laquelle il se trouve. Naturellement, une valence négative engendrera un état de démotivation plutôt que de motivation.

On sait maintenant que c'est à partir de leur expérience et de leur jugement que les individus évaluent les conséquences de leur comportement. L'exemple donné ci-après illustre le raisonnement que suit un individu en vue d'adopter une conduite particulière.

Pierre, qui travaille au service d'entretien d'une usine depuis quelques années, se demande s'il devrait fournir plus d'efforts au travail. Il se pose alors certaines questions.

1. Si j'augmente le niveau d'effort que je fournis au travail, quelle est la probabilité que j'améliore mon rendement? (Attentes)
2. Si les efforts que je prévois fournir permettent d'améliorer mon rendement, quelles conséquences puis-je espérer? (Instrumentalité)
3. Quelle valeur puis-je attribuer à chacune de ces conséquences? (Valence)

Ainsi, sur une échelle graduée de 0 à 1, les attentes de Pierre se situeront à 0 s'il croit que son comportement (augmentation du niveau d'effort) n'entraînera pas les effets (rendement) espérés. Au contraire, s'il croit que son effort se traduira par une amélioration substantielle de son rendement, ses attentes tendront vers le 1. De plus, si Pierre croit qu'il n'a aucune chance de recevoir une récompense à la suite de l'amélioration de son rendement, il attribuera un 0 à l'instrumentalité de son nouveau comportement. À l'opposé, s'il croit qu'une amélioration de son rendement lui vaudra assurément une ou plusieurs récompenses, la valeur instrumentale tendra vers le 1. Enfin, la valence, qui est évaluée sur une échelle de -1 à 1, pourra être négative si Pierre considère comme indésirables les conséquences liées à une amélioration du rendement, et positive s'il désire recevoir les récompenses en question; Pierre peut également attribuer une valeur nulle à la valence si ces récompenses le laissent indifférent.

Comme mentionné précédemment, le degré de motivation de Pierre résultera du calcul suivant: Attentes \times Instrumentalité \times Valence. Ce calcul est d'ailleurs effectué pour évaluer chaque conséquence anticipée pouvant résulter du comportement que Pierre prévoit adopter. On comprend aisément que si Pierre attribue la valeur 0 à l'un des facteurs de l'équation, le résultat obtenu sera nul, selon la logique de la multiplication, et Pierre trouvera peu de motivation dans le comportement en question. Toutefois, étant donné que la plupart des comportements entraînent plusieurs conséquences, Pierre effectuera le calcul plusieurs fois et c'est la somme des résultats qui

déterminera l'adoption ou non du comportement. Dans notre exemple, si Pierre déploie plus d'énergie au travail en vue d'améliorer son rendement, il est possible qu'il reçoive une augmentation de salaire ou de l'avancement (valence positive). Toutefois, Pierre peut également prévoir une diminution de la qualité de sa vie familiale ou des critiques de la part de ses collègues de travail (valence négative). C'est donc après avoir évalué l'ensemble des conséquences potentielles que Pierre pourra décider d'accroître ou non l'effort qu'il fournit au travail.

Dans le but de renforcer la motivation des travailleurs, un gestionnaire aura avantage à s'assurer que chaque indice du choix comportemental est élevé et que les employés perçoivent clairement comment leurs comportements et les probabilités de satisfaction de leurs besoins sont liés. Ainsi, afin de soutenir la motivation de ses travailleurs, le gestionnaire doit illustrer comment les comportements souhaités et la performance au travail (attentes) sont liés. Il doit aussi convaincre les travailleurs que toute augmentation du rendement sera observée et récompensée selon des standards justes et équitables (instrumentalité). Enfin, il doit offrir des récompenses que ses travailleurs souhaitent et qui satisfont leurs besoins (valence).

Somme toute, le modèle des attentes permet d'expliquer différemment la motivation au travail en fonction des processus cognitifs d'où elle tire son origine. Parmi les diverses propositions d'extension au modèle original des attentes, celle de Lyman Porter et Edward Lawler est la plus importante³⁰.

À la une

Le 29 avril 2014

Manquez-vous cruellement de reconnaissance au travail ?

Olivier Schmouker

Les Affaires

«Estimez-vous que vous recevez aujourd'hui les signes de reconnaissance dont vous avez besoin?» Prenez le temps d'y réfléchir et d'y répondre... Ça y est? Alors? Eh bien, je suis prêt à parier que votre réponse est: «Non, pas vraiment». Comment sais-je cela? Tout bonnement parce que j'ai sous les yeux les résultats d'un sondage mené par Crop pour le compte de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) à propos de la satisfaction des salariés québécois. Un sondage qui remet certaines pendules à l'heure.

Ainsi, 1 Québécois sur 2 (50 %) dit manquer de reconnaissance au travail. Et cela est surtout vrai au sein des entreprises de plus de 100 employés (53 %). «Qu'une aussi forte proportion de salariés se disent insatisfaits de la reconnaissance manifestée par leur patron est une bien mauvaise nouvelle pour les employeurs du Québec. Surtout dans un contexte où il est de plus en plus difficile de trouver et de garder le bon employé», dit Florent Francoeur, le pdg de l'Ordre.

Ce n'est pas tout. La même proportion de salariés (51 %) déplorent le manque d'encadrement et de support de

la part de son supérieur hiérarchique immédiat. C'est-à-dire qu'au Québec 1 employé sur 2 a la sensation que son boss se désintéresse complètement de lui: une fois l'objectif fixé, c'est à chacun de se débrouiller avec les moyens du bord pour l'atteindre; et en cas d'échec, le manager s'en lavera les mains, au besoin en se débarrassant des moins compétents.

Autre fait saillant: près de 2 Québécois sur 5 (37%) considèrent que le poste qu'ils occupent n'est pas celui qui leur permettrait de briller au travail. *A fortiori* lorsqu'ils œuvrent au sein d'une entreprise comptant plus de 250 employés (41 %). Pourquoi? Parce que leur poste actuel ne leur offre pas la possibilité d'exprimer leurs talents particuliers.

Résultat? Plus de 1 employé sur 10 (13%) pense quitter son entreprise d'ici les six prochains mois. Un phénomène encore plus présent auprès des jeunes, puisque le pourcentage grimpe à 19% chez les moins de 35 ans.

La question saute aux yeux: «Que faire?» Oui, que faire pour redonner le goût de travailler à la moitié de votre équipe?



Le sondage du CRHA défriche une piste intéressante à ce sujet. À savoir que toutes les attentes ne sont pas les mêmes :

- Ce que désirent avant tout les 18-34 ans, c'est un meilleur salaire (20 %);
- Ce que désirent avant tout les 35-44 ans, c'est la sécurité d'emploi (32 %);
- Ce que désirent avant tout les 45-54 ans, c'est la conciliation travail-vie de famille (22 %);
- Ce que désirent avant tout les plus de 55 ans, c'est la possibilité d'user de leurs compétences (26 %).

Il était logique de penser que les salariés avaient des besoins différents à satisfaire selon leur génération. Voilà désormais cette intuition fondée.



Chaque individu possède en lui-même les rouages de sa motivation. À travers un dialogue constructif, le manager peut les découvrir et les actionner.

Source : Extrait de O. SCHMOUKER, « Manquez-vous cruellement de reconnaissance au travail ? », *Les Affaires*, 29 avril 2014, [En ligne], www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/manquez-vous-cruellement-de-reconnaissance-au-travail/568407 (Page consultée le 23 août 2016).

Cela étant, des constantes demeurent, toutes générations confondues. Les voici, par ordre d'importance :

1. La sécurité d'emploi (23 %);
2. La conciliation travail-vie de famille (20 %);
3. Le salaire (18 %).

Qu'est-ce tout ça signifie ? C'est très simple, on peut en tirer, d'après moi, deux moyens de booster la satisfaction de vos employés, et par la même occasion leur performance au travail :

- **Voir le rôle du manager d'un œil neuf.** On vient de voir que les employés insatisfaits estiment que c'est la faute de leur manager, c'est-à-dire de leur boss immédiat. Or, l'étude montre que ce n'est pas aussi simple que ça : en fait, le manager fait juste office – le pauvre ! – de démon, de figure symbolique regroupant tous les maux qui nous rendent malheureux dans notre existence. Il convient donc de modifier cette perception. Comment ? Une suggestion : et si le manager décidait de se présenter à son équipe non plus comme le boss, mais comme celui qui est *au service* de chacun des membres de l'équipe, afin que les uns et les autres puissent enfin contribuer à leur juste valeur à l'atteinte de l'objectif commun...
- **Écouter, rassurer et encourager.** Le manager aurait tout à gagner à saisir les peurs des uns et des autres. Les peurs ? Celles, en général, de perdre leur emploi du jour au lendemain, de ne pas arriver à concilier travail et vie de famille, ou encore de ne pas être bien payé. Des peurs, faut-il le souligner, qui varient en fonction des générations. D'où son intérêt à écouter les uns et les autres, puis à trouver la meilleure façon de les rassurer. Mieux, à transformer la force négative qu'est la peur en force positive : une fois exprimée, une peur n'en est plus vraiment une et il suffit, bien souvent, d'un rien, pour la voir devenir un moteur de la performance ; un moteur surprenant, et d'autant plus puissant.

4.3.2 Le modèle behavioriste

Contrairement à la plupart des théories de la motivation, le behaviorisme (ou comportementalisme) a été élaboré à partir d'expériences faites en laboratoire. Le but de l'approche expérimentale qui caractérise le behaviorisme consiste à prévoir un phénomène en déterminant les conditions contextuelles qui permettent de le reproduire et de le contrôler. Dans ce contexte, l'observation du comportement d'un individu en interaction avec son milieu est nécessaire.

La théorie behavioriste, utilisée surtout pour expliquer le phénomène de l'apprentissage, peut aussi, par extension, expliquer le phénomène de la motivation au travail. Le principe de base de l'approche behavioriste est semblable à celui de la théorie des attentes de Vroom exposée précédemment : le comportement est fonction de

l'anticipation des conséquences qu'il entraîne. Toutefois, plutôt que d'envisager le comportement comme la résultante d'un choix cognitif et rationnel, comme le fait Vroom, les behavioristes le considèrent comme l'objet des conditionnements.

Le behaviorisme porte peu d'attention aux raisons ou aux besoins internes dans l'explication des comportements. L'accent est mis sur les motifs extrinsèques qui expliquent comment, et non pourquoi, un comportement est adopté et répété. Les behavioristes accordent en effet peu d'importance, du moins dans la formulation initiale de leur modèle, aux motifs intrinsèques, parce qu'ils estiment que ces derniers sont subjectifs et difficilement observables, alors que les comportements et leurs conséquences sont objectifs et quantifiables. Aussi, à la différence des théories du contenu, selon lesquelles les besoins internes sont à l'origine des comportements, la théorie behavioriste affirme que ce sont principalement les conséquences externes qui déterminent le comportement. Sans nier leur existence, il n'est donc plus nécessaire de tenir compte des besoins de l'individu, puisqu'on peut influencer son comportement en modifiant simplement les conséquences.

La théorie behavioriste se distingue de la théorie des attentes sur un autre point. On se souvient que, selon la théorie de Vroom, l'individu raisonne de façon logique lorsqu'il évalue les conséquences d'un comportement donné. La théorie behavioriste, elle, ne soutient rien de tel. Au contraire, elle avance que l'individu adopte automatiquement les comportements qui ont entraîné des conséquences heureuses dans le passé et il évite, mécaniquement, ceux dont ont découlé des effets fâcheux.

En adoptant le point de vue behavioriste, on peut expliquer la probabilité d'apparition des comportements par la loi de l'effet. Ainsi, puisque le comportement dépend de ses conséquences, il faut s'attendre à ce que les comportements dont les conséquences sont souhaitables aient plus de chances de se reproduire que ceux dont les conséquences ne sont pas souhaitables. C'est en contrôlant les conséquences qu'on peut façonner les comportements. Tout cela est mis en lumière dans le modèle SRC élaboré par Burrhus Frederic Skinner³¹, qui définit les paramètres du conditionnement opérant.

Selon la stimulation environnementale (S), l'individu émettra une réponse ou réaction comportementale (R), qui sera suivie d'une conséquence quelconque (C). C'est la nature de la conséquence d'un comportement donné qui prédispose l'individu à adopter ou non le même comportement dans une situation identique ou semblable. Bref, c'est la relation entre la réponse (R) et la conséquence (C) qui détermine la probabilité d'apparition d'un comportement donné dans un même contexte (S).

Dans cet esprit, le modèle behavioriste offre un ensemble de techniques servant à modifier le comportement des individus, soit le **renforcement** positif, le renforcement négatif, la punition et l'extinction (ou la suppression) du comportement (*voir la figure 4.6*).

Le renforcement positif

Quel que soit son comportement, l'être humain s'attend à ce que des conséquences en découlent : certaines sont souhaitables pour l'individu, d'autres le sont moins. Le **renforcement positif** est associé aux conséquences heureuses qu'entraîne, pour un individu, l'adoption d'un comportement particulier. Ainsi, les dirigeants d'entreprise qui appliquent la méthode du renforcement positif souhaitent augmenter la probabilité d'apparition d'un comportement particulier en lui attribuant des conséquences souhaitables ou des récompenses. Par exemple, féliciter un employé pour son travail ou lui donner une augmentation de salaire sont des renforcements positifs. Cependant, pour que le renforcement soit efficace, la récompense doit être directement associée à un comportement précis.

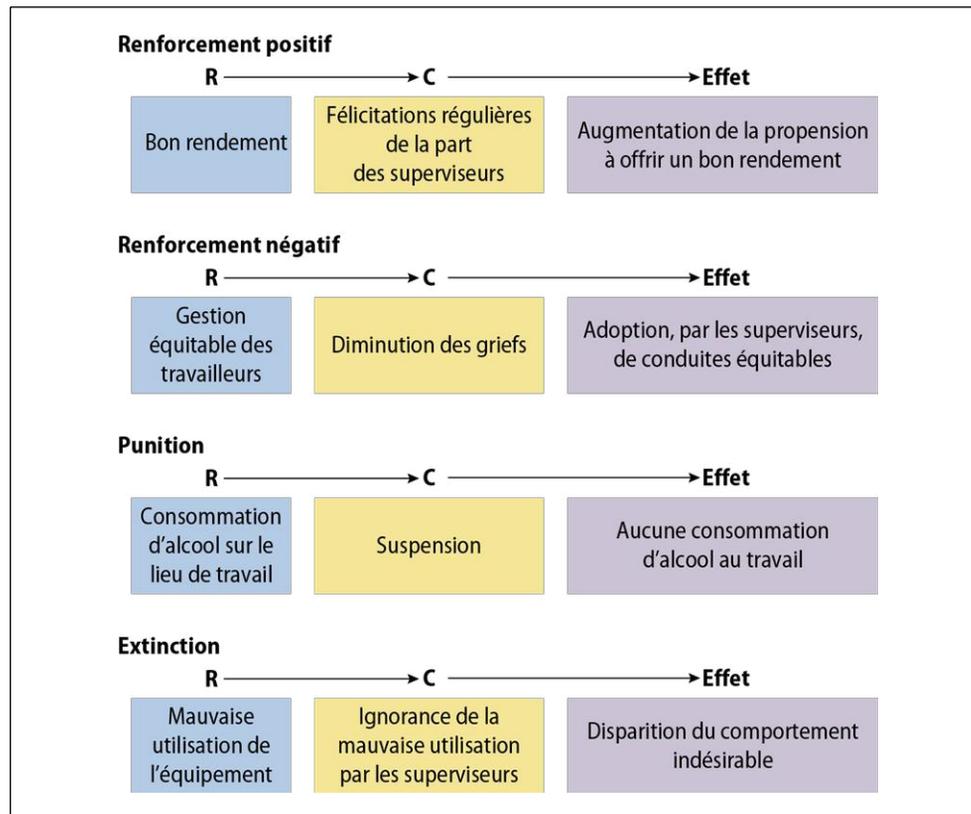
renforcement

Toute procédure ayant pour effet d'augmenter la fréquence d'apparition d'une réponse.

renforcement positif

Renforcement par présentation d'une conséquence qui vise à augmenter la fréquence d'un comportement désiré.

Figure 4.6 Les variantes du conditionnement opérant



Toutefois, afin de maximiser l'effet du renforcement positif, les gestionnaires doivent respecter certaines règles, en commençant par déterminer et évaluer les comportements qu'ils désirent voir apparaître et renforcer strictement les comportements cibles (principe du renforcement contingent). Ces comportements doivent être mesurables, en plus d'être connus et compris des employés. Par la suite, il leur faut clarifier la méthode de renforcement qu'ils entendent utiliser pour amener les employés à adopter les comportements définis au départ. En effet, pour être efficace, le renforcement positif doit être recherché et apprécié par les employés. Puis, selon le principe du renforcement immédiat, ils doivent s'assurer que le renforcement est très particulier au comportement et qu'il apparaît rapidement après l'apparition du comportement attendu. De cette façon, la relation entre le renforcement et le comportement devient évidente. Les gestionnaires doivent également éviter d'utiliser un renforcement de façon routinière, car son effet risque de s'effriter avec le temps. Enfin, l'employeur doit décider s'il donne des renforcements continus ou intermittents. Le renforcement continu apparaît chaque fois que le comportement attendu est adopté, alors que le renforcement intermittent apparaît soit à intervalles fixes, soit à intervalles variables. Chacune de ces modalités de renforcement représente ce qu'on appelle un **programme de renforcement** ; le tableau 4.3, à la page suivante, synthétise l'ensemble des options possibles.

Le renforcement négatif

Le **renforcement négatif** est une autre technique visant à modifier le comportement d'un individu. Il s'agit dans ce cas d'augmenter la probabilité d'apparition d'un comportement désiré en éliminant des conséquences désagréables y étant associées. Par exemple, la hausse du nombre de griefs est une conséquence négative qui s'atténue ou disparaît lorsque le comportement des gestionnaires est équitable et conforme à la convention collective. Le renforcement est donc négatif lorsque le comportement permet l'élimination d'une conséquence non souhaitable ou aversive.

programme de renforcement

Modalité prédéterminée de présentation des renforcements positifs en fonction du nombre de comportements à adopter pour recevoir un renforcement.

renforcement négatif

Méthode utilisée pour augmenter la fréquence d'un comportement désiré en éliminant les conséquences désagréables qui lui sont associées.

Tableau 4.3 Les programmes de renforcement

Programme de renforcement	Nature du renforcement	Effet sur le comportement lorsque appliqué	Effet sur le comportement lorsque retiré	Exemples
Intervalles fixes	Récompense attribuée à fréquence fixe	Entraîne un rendement moyen et irrégulier.	Extinction rapide du comportement	Salaire hebdomadaire, mensuel, etc.
Ratio fixe	Récompense toujours associée aux résultats	Entraîne rapidement un rendement très élevé et stable.	Extinction rapide du comportement	Système de paie à l'unité
Intervalles variables	Récompense attribuée à des intervalles irréguliers	Entraîne un rendement modérément élevé et stable.	Extinction lente du comportement	Inspections et récompenses occasionnelles chaque semaine
Ratio variable	Récompense attribuée après un nombre variable de résultats	Entraîne un rendement très élevé et stable.	Extinction lente du comportement	Vente à commission

Source : Traduit et adapté de R.M. STEERS, *Introduction to Organizational Behavior*, 3^e éd., Glenview, IL, Foresman and Co., 1988, p. 225.

Les programmes de prévention conçus par les entreprises sont souvent basés sur le principe du renforcement négatif. Les programmes de prévention des accidents du travail, par exemple, ont pour objectif d'orienter le comportement des employés de manière à éviter les accidents. En prévenant les accidents, l'entreprise élimine donc les conséquences malheureuses d'un accident du travail : le renforcement est négatif.

La punition

Qu'il soit positif ou négatif, le renforcement augmente toujours la probabilité qu'un comportement se répète. Toutefois, il arrive que pour augmenter cette probabilité, on doive réduire celle d'un autre comportement. C'est ici qu'entre en jeu une technique vieille comme le monde : la punition. Cette technique peut s'exercer en éliminant la conséquence positive d'un comportement ou en le faisant suivre d'une conséquence désagréable. L'exemple le plus connu de cette approche fait partie de notre folklore culturel et s'énonce de la manière suivante : « Si tu ne manges pas tes pommes de terre, tu seras privé de dessert ! » (retrait d'une conséquence positive) ou encore « Mange tes pommes de terre ou tu feras la vaisselle ! » (application d'une conséquence négative). Dans un contexte de travail, la réduction de salaire ou le retrait de privilèges, tout comme l'application de mesures disciplinaires (par exemple, un avertissement verbal ou écrit, une suspension ou un congédiement) sont des punitions.

Pour être efficace, la punition doit respecter certaines règles. Une punition sévère et administrée rapidement est gage de son efficacité. Et elle sera encore plus efficace si on suggère à l'employé fautif une réponse ou un comportement de remplacement et si on lui explique les motifs justifiant la punition.

L'extinction

Privé de renforcement positif ou négatif, un comportement tendra à disparaître. En fait, toute action ou tout comportement qui ne provoque rien aura tendance à ne pas être répété par une personne. La technique visant l'extinction ou la suppression d'un comportement s'apparente à la punition parce qu'une contingence négative apparaît, et elle s'en distingue parce qu'il y a absence de renforcement positif ou négatif. Donc, en omettant de renforcer un comportement non souhaitable, on favorise sa disparition.

Par exemple, il arrive qu'un comportement non souhaitable fasse l'objet d'une attention positive de la part des collègues de travail. Cette attention agit comme renforcement positif et accroît la probabilité que le comportement non souhaitable se reproduise.

On doit donc s'efforcer de supprimer l'attention accordée à ce comportement afin que soit adopté un comportement plus approprié. En somme, il est primordial de n'accorder une attention soutenue qu'aux comportements désirables.

En résumé, le modèle béhavioriste vise à modifier, renforcer ou éliminer un comportement en contrôlant ses conséquences. L'individu dont un comportement se voit renforcé positivement ou négativement aura tendance à reproduire ce comportement aussi longtemps que le renforcement durera. Au contraire, si le comportement adopté est puni ou si on omet de le renforcer, il disparaîtra.

Plusieurs techniques de renforcement positif peuvent être appliquées en entreprise, par exemple les félicitations, les promotions, les primes de production, les augmentations de salaire. Quant aux renforcements négatifs, ils peuvent consister en une diminution ou une disparition des réprimandes lorsqu'un employé respecte les règles et les normes de l'entreprise. On parle de punition, par exemple, lorsque l'employeur diminue le salaire d'un employé qui arrive en retard ou lorsqu'un employé est suspendu ou congédié pour mauvaise conduite. Enfin, la méthode de suppression du comportement consiste à omettre de renforcer le comportement d'un employé en vue de voir ce comportement disparaître. Le tableau 4.4 présente une synthèse de ces quatre techniques.

Tableau 4.4 Les techniques béhavioristes

Technique	Définition	Exemples
Renforcement positif	Fait de favoriser l'adoption d'un comportement donné par des récompenses.	<ul style="list-style-type: none"> • Féliciter un travailleur assidu ou lui offrir une prime d'assiduité. • Offrir une promotion, une prime ou une augmentation de salaire à un employé dont le rendement respecte ou dépasse les normes de l'entreprise.
Renforcement négatif	Fait de favoriser le maintien d'un comportement désirable par l'élimination de conséquences potentiellement désagréables.	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas diminuer le salaire d'un employé qui s'absente occasionnellement lorsqu'il en avertit son supérieur et qu'il présente une justification valable. • Cesser de talonner un employé qui agit de façon responsable et autonome et qui fournit un bon rendement.
Punition	Retrait de conséquences positives ou application de conséquences négatives lorsqu'un comportement non souhaitable est adopté.	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire le salaire d'un employé qui s'absente sans raison valable ou qui arrive en retard. • Avertir ou suspendre un employé qui se présente au travail en état d'ébriété.
Extinction	Omission de renforcer positivement ou négativement un comportement que l'on veut voir disparaître.	<ul style="list-style-type: none"> • Omettre de féliciter un employé qui a obtenu un bon rendement si, pour y parvenir, il a négligé certaines règles de sécurité. • Ne pas nettoyer les salles à manger lorsque les employés laissent traîner leurs déchets.

4.3.3 La théorie de l'équité d'Adams

Certaines théories de la motivation soutiennent qu'un comportement est amorcé, dirigé et maintenu par l'effort que fournit un individu pour rétablir ou conserver un certain équilibre psychologique. Ainsi, c'est lorsqu'un individu ressent des tensions psychologiques ou un déséquilibre quelconque qu'il agit de façon à les réduire.

Cette conception de la motivation provient des théories de l'équilibre qui ont, pour la plupart, été élaborées à partir des fondements de la théorie de la dissonance cognitive de Leon Festinger³². Le modèle de Festinger est simple: il pose que lorsqu'un individu se trouve en présence de cognitions (idées) contradictoires, il ressent des tensions psychologiques désagréables qu'il tente de réduire en adoptant un comportement particulier. Les dissonances cognitives constituent donc les forces motrices qui incitent un individu à agir; ce sont elles qui le motivent à adopter un comportement.

Parmi les variantes de la théorie de la dissonance cognitive, la théorie de l'équité, développée par John Stacey Adams³³, est la plus connue. Ce chercheur affirme que, de façon générale, les individus préfèrent l'équité, c'est-à-dire qu'ils veulent être traités d'une façon juste et équitable dans leurs relations avec l'organisation, ce que confirment de nombreuses recherches empiriques³⁴.

La théorie de l'équité est fondée sur le principe de comparaison sociale et implique l'évaluation du rapport intrants-extrants en milieu de travail. Essentiellement, on appelle intrants ce que l'individu apporte à l'organisation: ses compétences, son engagement, sa loyauté et son rendement. Les extrants, quant à eux, sont le salaire, la formation, la reconnaissance, les défis et la progression de sa carrière, bref tout ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution. Ce que l'employé reçoit forme sa rétribution, alors que les efforts qu'il fournit en raison de sa formation et de son expérience constituent sa contribution (voir le tableau 4.5).

Tableau 4.5 Quelques exemples de contributions et de rétributions en entreprise

Contributions (C)	Rétributions (R)
Scolarité	Salaire
Expérience	Primes et autres récompenses financières
Compétence	Prestige
Présence au travail	Promotions
Énergie	Perfectionnement
Formation et apprentissage	Avantages sociaux
Productivité	Conditions de travail avantageuses
Engagement	Sécurité d'emploi
Sentiment d'appartenance	Reconnaissance
Heures supplémentaires	Privilèges (garderie, voiture de fonction)
Attitudes positives	Autres

Source: S.L. McSHANE et C. BENABOU, *Comportement organisationnel. Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*, Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2008, p. 271.

Ainsi, un individu engagé dans une relation d'échange avec une ou d'autres personnes ou avec une organisation évalue l'équité des gains qu'il retire de cet échange en comparant son rapport intrants-extrants à celui de ses collègues ou de toute personne ou groupe avec qui la comparaison est possible et pertinente. Lorsque le rapport de l'individu A correspond au rapport de l'individu B, il perçoit un état d'équité. Toutefois, lorsque les rapports ne sont plus égaux, un état d'iniquité survient et l'individu peut croire, par exemple, qu'il est sous-payé (iniquité négative) ou surpayé (iniquité positive). La figure 4.7 schématise les postulats de la théorie de l'équité.

Figure 4.7 Les postulats de la théorie de l'équité

Équité	$\frac{\text{Extrant A}}{\text{Intrant A}} = \frac{\text{Extrant B}}{\text{Intrant B}}$	Équilibre : l'individu ne ressent aucune tension et il n'est pas motivé à agir.
Iniquité négative	$\frac{\text{Extrant A}}{\text{Intrant A}} < \frac{\text{Extrant B}}{\text{Intrant B}}$	Déséquilibre : l'individu ressent une tension qui le motive à agir.
Iniquité positive	$\frac{\text{Extrant A}}{\text{Intrant A}} > \frac{\text{Extrant B}}{\text{Intrant B}}$	Déséquilibre : l'individu ressent une tension qui le motive à agir.

Ces postulats illustrent clairement les paramètres qui incitent les individus à agir. On y retrouve, en effet, le concept de dissonance cognitive et le processus de comparaison sociale. En résumé, lorsqu'un individu se compare à ses collègues de travail, il se forme une idée assez précise de la situation dans laquelle il se trouve sur le plan de l'équité. S'il perçoit un déséquilibre, il sera motivé à entreprendre une action quelconque afin de rétablir l'équilibre.

Un individu peut tenter de réduire l'iniquité de diverses façons. Dans le cas où il se croit sous-payé, il peut soit demander une révision salariale, soit diminuer ses efforts et réduire son rendement. Il peut également envisager d'autres solutions : démissionner, trouver une autre personne de référence dans l'entreprise, réduire l'iniquité par un processus cognitif. À l'inverse, lorsque l'individu s'estime surpayé, il peut réduire ses extrants (par exemple, écourter ses périodes de repos) ou augmenter ses intrants (par exemple, améliorer son rendement). Il faut souligner que l'iniquité apparaît plus révoltante et est naturellement plus motivante lorsqu'elle est négative que lorsqu'elle est positive. Un employé est satisfait lorsqu'il ne perçoit aucune iniquité. Par conséquent, il ne tentera pas de changer sa situation, puisqu'elle lui semble convenable.

Somme toute, la théorie de l'équité fait ressortir le fait qu'une récompense prend toute sa valeur aux yeux d'un individu lorsqu'il considère qu'elle équivaut à ses contributions et qu'elle se compare aux gains et contributions de son entourage. Soulignons cependant que le sentiment d'équité ou d'iniquité est strictement ancré dans la perception de l'individu, et non dans la réalité objective telle qu'elle peut être observée par les autres³⁵.

La théorie de l'équité met en relief l'importance de la justice organisationnelle dans le processus de motivation au travail. En effet, le sentiment d'injustice que ressentiront les travailleurs qui perçoivent une iniquité dans le rapport intrants/extrants pourra motiver des comportements contreproductifs. Ainsi, si un travailleur considère que ses collègues bénéficient d'avantages qui ne lui sont pas accessibles (justice distributive), s'il entretient le sentiment qu'il est systématiquement désavantagé par certaines politiques de l'organisation (justice procédurale) ou s'il juge qu'il n'est pas traité avec honnêteté et respect (justice interactionnelle), il aura tendance à modifier ses intrants (sa contribution) pour qu'ils correspondent aux extrants (sa rétribution). Les gestionnaires ont donc avantage à assurer une saine gestion de la justice en milieu de travail afin de soutenir les efforts d'amélioration et de maintien de la motivation au travail.

4.3.4 La théorie des objectifs de Locke

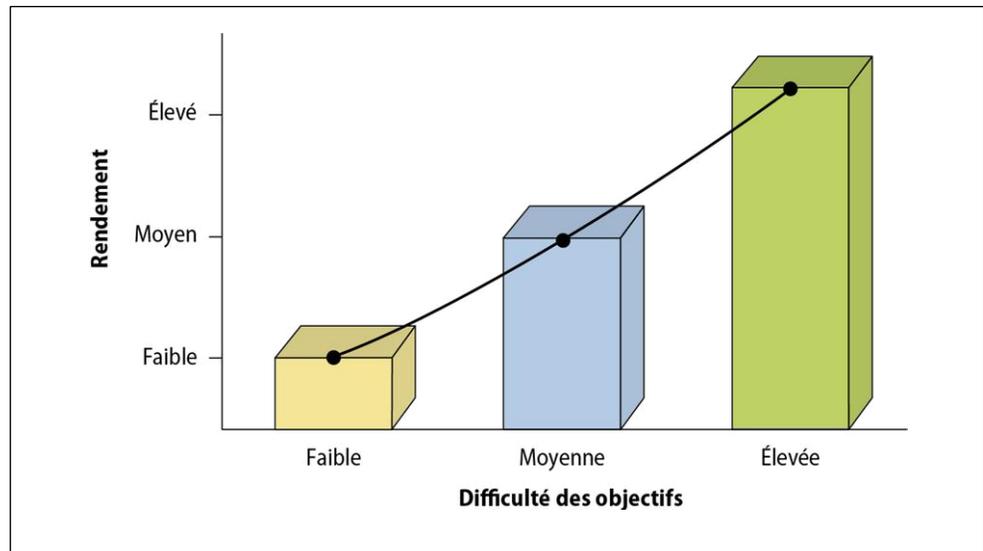
Au cours d'une série d'expériences en laboratoire, Edwin Locke³⁶ a démontré que le rendement et le comportement d'un individu sont influencés par les objectifs qu'il se fixe. Il a en effet établi que le rendement est plus élevé chez les individus qui se fixent des objectifs difficiles à atteindre que chez ceux qui préfèrent se fixer des objectifs faciles à réaliser.



L'ordre des CRHA a produit la vidéo « La mobilisation et l'engagement au travail » avec Joëlle Charpentier, MBA, CRHA.

C'est dans la foulée de ces expériences en laboratoire qu'a été élaborée la théorie des objectifs. Cette théorie met en évidence la capacité de l'être humain à choisir les objectifs qu'il désire atteindre et soutient que ces objectifs influencent fortement ses cognitions et ses comportements. Ainsi, pour motiver un employé, il suffit de l'encourager à se fixer des objectifs de rendement élevés, ou du moins de l'amener à accepter et à intérioriser les objectifs qui lui sont proposés. Lorsque l'individu aura l'intention d'atteindre ces objectifs, il fournira les efforts requis pour y parvenir. La figure 4.8 illustre les constatations de Locke sur le lien entre le rendement et la difficulté des objectifs.

Figure 4.8 Le lien entre le rendement et la difficulté des objectifs



Soulignons qu'au départ, Locke ne fondait sa théorie que sur deux principes. En effet, il affirmait qu'un individu qui se fixe des objectifs arrive premièrement à un meilleur rendement et, deuxièmement, il obtient de meilleurs résultats que ce à quoi il parviendrait sans objectif précis. Toutefois, par la suite, Locke a enrichi sa théorie en y ajoutant les notions de spécificité, de difficulté et d'acceptation des objectifs.

- La notion de spécificité reflète la clarté et la précision des objectifs. Selon la théorie des objectifs, plus ces derniers sont clairs et précis, plus les chances qu'ils soient atteints sont grandes.
- La notion de difficulté renvoie au fait que plus les objectifs sont élevés ou difficiles à atteindre, plus le rendement est élevé.
- Locke affirme, en parlant de la notion d'acceptation, qu'il est primordial que l'individu souscrive aux objectifs fixés. En effet, seuls les objectifs acceptés et réalistes motiveront l'individu à fournir un rendement élevé. Le rejet des objectifs se traduira par une baisse de la motivation.

Les propositions suivantes résument les principes élémentaires de la théorie des objectifs de Locke.

- L'individu qui se fixe ou qui adopte des objectifs a un rendement plus élevé que celui qui ne poursuit aucun objectif.
- L'individu qui se fixe ou qui adopte des objectifs clairs et précis a un rendement plus élevé que celui qui poursuit des objectifs mal définis.
- L'individu qui se fixe ou qui adopte des objectifs difficiles à atteindre a un rendement plus élevé que celui dont les objectifs sont faciles à atteindre.
- Les objectifs difficiles que se fixe ou qu'adopte un individu doivent être d'un niveau de difficulté réaliste afin qu'il consente à fournir les efforts lui permettant de les atteindre.
- Les objectifs difficiles et réalistes conduiront à un rendement élevé à la condition qu'ils soient acceptés par l'individu.

De nombreuses études corroborent les postulats de la théorie des objectifs, démontrant ainsi sa validité scientifique, ce qui en fait l'une des théories les plus solides sur la motivation au travail³⁷. Gary P. Latham et James Balder³⁸, entre autres, ont expérimenté la théorie des objectifs en entreprise. Ils ont mené leur étude en Oklahoma auprès de 36 chauffeurs de camion dont le travail consistait à transporter du bois à une usine de pâte à papier. La coutume, chez ces employés syndiqués et rémunérés sur une base horaire, était de ne remplir leurs camions qu'à 60 % du poids permis sur les routes. Cette habitude réduisait l'efficacité d'exploitation ainsi que les profits de l'entreprise, mais elle s'expliquait par l'imprécision de l'objectif de rendement de l'époque qui était : «Faites de votre mieux.»

Face à ces résultats non souhaitables, l'entreprise pour laquelle travaillaient ces chauffeurs décida de fixer un objectif de rendement précis et élevé, mais réaliste, afin de renforcer la motivation de ses employés. L'objectif fut fixé à 94 % du poids permis sur les routes. On avisa donc les camionneurs de cette nouvelle consigne en les assurant qu'il s'agissait d'un essai et qu'ils ne seraient pas pénalisés si leur rendement ne respectait pas toujours l'objectif fixé.

Les résultats furent très satisfaisants. Durant le premier mois, les employés ont transporté des charges atteignant en moyenne 80 % du poids permis. Par la suite, ils ont diminué leurs charges à 70 % du poids permis, probablement pour s'assurer que l'entreprise tiendrait sa promesse de ne pas les obliger à maintenir une charge d'au moins 80 %. L'entreprise a ainsi gagné la confiance des camionneurs en n'appliquant aucune mesure disciplinaire. Dès le troisième mois, les employés ont atteint des charges de 90 % du poids permis, augmentant ainsi considérablement leur rendement. Par la suite, ce rendement a été maintenu et souvent dépassé, ce qui évita à l'entreprise de devoir acheter de nouveaux camions et de multiplier le nombre de transports.

En résumé, les théories de processus complètent les théories de contenu en s'attardant aux cognitions de l'individu et aux conditions situationnelles qui l'incitent à agir, et en délaissant les modèles généraux qui tendent à considérer que les besoins et les facteurs internes sont comparables chez tous les individus. Ainsi, tandis que les théories de contenu mettent en évidence des facteurs généraux de motivation, les théories de processus envisagent la motivation sur une base plus individuelle. Nous avons présenté les quatre modèles les plus importants, soit la théorie des attentes (ou de l'expectative) de Vroom, le modèle béhavioriste, la théorie de l'équité d'Adams et la théorie des objectifs de Locke. Le tableau 4.6 résume les composantes essentielles de ces quatre modèles.

Tableau 4.6 Les théories de processus

Théorie des attentes (Vroom)	Modèle béhavioriste	Théorie de l'équité (Adams)	Théorie des objectifs (Locke)
<p>L'individu choisit de façon rationnelle les comportements qu'il prévoit adopter pour atteindre ses objectifs. Afin d'évaluer la force de la motivation de l'individu à s'engager dans un comportement particulier, on multiplie les attentes, l'instrumentalité et la valence de la récompense.</p> $\text{Motivation} = \text{Attentes} \times \text{Instrumentalité} \times \text{Valence}$	<p>L'individu adopte machinalement les comportements qui ont été suivis de conséquences agréables dans le passé et évite ceux qui ont été suivis de conséquences désagréables.</p> <p>Quatre techniques peuvent être utilisées pour modifier un comportement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le renforcement positif ; • le renforcement négatif ; • la punition ; • l'extinction. 	<p>L'individu est stimulé par les iniquités qu'il perçoit lorsqu'il compare son rapport intrants-extrants à celui d'autres personnes ou groupes.</p> <p>Plusieurs possibilités s'offrent aux employés qui désirent rétablir l'équité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • modifier les extrants ; • modifier les intrants ; • changer le référent de comparaison ; • réduire l'iniquité de façon cognitive. 	<p>Le rendement d'un individu sera plus élevé si les objectifs qu'il accepte de poursuivre sont difficiles mais réalistes. Donc, le fait de se fixer des objectifs l'incite à agir.</p> <p>Pour qu'un individu soit motivé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • il doit poursuivre des objectifs ; • les objectifs doivent être clairs et précis ; • les objectifs doivent être difficiles à atteindre mais réalistes ; • les objectifs doivent être acceptés par l'individu.

4.4 Un effort de synthèse : la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan

Chacune des théories de la motivation au travail présentées jusqu'à maintenant cherche à expliquer un aspect particulier de la motivation sans permettre pour autant une compréhension globale du phénomène. Campés dans une perspective de contenu ou de processus, ces modèles se veulent donc des explications pertinentes, mais parcelaires, du phénomène complexe qu'est la motivation au travail. Certaines avancées théoriques tendent maintenant à se détacher d'une simple allégeance à l'explication des origines ou de la direction de la motivation en proposant des modélisations plus intégrées du phénomène de motivation³⁹. Au nombre de celles-ci, la théorie de l'autodétermination de Edward L. Deci et Richard M. Ryan⁴⁰ est sans aucun doute l'une des plus intéressantes et prometteuses.



Selon la théorie de l'autodétermination, chaque individu cherche prioritairement à s'autodéterminer, c'est-à-dire à choisir librement ses actions en fonction de la satisfaction de ses besoins.

Plus qu'une simple théorie, Deci et Ryan proposent une intégration conceptuelle à l'intérieur de ce qu'on peut qualifier de métathéorie. Ainsi, afin de comprendre la nature, l'origine et les conséquences de la motivation au travail, ces auteurs proposent divers principes complémentaires qui permettent de saisir de façon plus holistique les tenants et les aboutissants de la motivation au travail. Les principaux postulats de ce modèle sont le principe de l'intégration organismique et celui de l'évaluation cognitive.

D'allégeance humaniste, le fondement premier de la théorie de l'autodétermination est que chaque individu cherche prioritairement à s'autodéterminer dans l'adoption de ses comportements, c'est-à-dire à choisir librement ses actions en fonction de l'efficacité potentielle de ces dernières vers la satisfaction de ses besoins. Cette quête d'autodétermination est principalement orientée vers la satisfaction de trois besoins qui sont à l'origine de tout comportement motivé. Ainsi, les choix comportementaux d'un individu seront principalement motivés par le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin relationnel. Malgré leur nomenclature, ces besoins sont fort similaires à ceux initialement formulés par les

auteurs des théories de contenu. On peut ainsi associer le besoin de compétence à celui d'estime de Maslow ou encore au besoin de développement d'Alderfer. Le besoin d'accomplissement de McClelland englobe assurément celui d'autonomie. Et, enfin, il y a peu de différence entre le besoin relationnel proposé par Deci et Ryan et celui qui avait été antérieurement défini par Alderfer. Cependant, la nouveauté réside dans l'intégration de ces trois besoins dans une logique où chacun contribue simultanément, et de façon additive, à déterminer un métabesoin, l'autodétermination, qui teintera, dans un contexte donné, la nature spécifique de la motivation d'un individu.

4.4.1 Le principe de l'intégration organismique

Le principe de l'intégration organismique permet d'organiser et de distinguer trois types de motivation en fonction du niveau d'autodétermination qui leur est associé. Ainsi, un individu peut afficher une motivation intrinsèque (MI) si son besoin d'autodétermination

est très élevé, une motivation extrinsèque (ME) si son autodétermination est moindre, ou encore une amotivation (AM) lorsque les comportements adoptés sont des automatismes ne nécessitant pas un élan motivationnel particulier⁴¹.

La **motivation intrinsèque** tire son origine de possibilités élevées d'autodétermination dans les choix comportementaux. Ainsi, l'individu qui a un grand besoin d'autodétermination, c'est-à-dire chez qui les besoins d'autonomie, de compétence et de relations sont prépondérants, orientera ses actions vers des activités qu'il choisira parce qu'elles lui procurent du plaisir et de la satisfaction. Cette motivation intrinsèque n'est pas étrangère à celle que formulait Herzberg. Il s'agit en fait d'une motivation supérieure qui incite les personnes à agir librement, sans contraintes ou sans chercher de récompenses externes. Le comportement ou l'activité est une fin en soi qui procure immédiatement un sentiment de bien-être. Cette forme de motivation est celle qui oriente majoritairement nos choix de loisirs, mais qui peut aussi être à l'origine de nos comportements professionnels. Ainsi, lorsqu'une tâche ou un projet est source de valorisation, de reconnaissance ou de plaisir, on constate que le travailleur l'exécute en affichant une motivation intrinsèque. C'est d'ailleurs ce type de motivation que cherchent à générer les gestionnaires puisqu'elle assure la pleine utilisation du potentiel des travailleurs et le déploiement d'efforts soutenus vers l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Bien que les travaux antérieurs des chercheurs sur la motivation au travail nous aient fait connaître la dimension extrinsèque de la motivation, il revient à Deci et Ryan d'avoir réhabilité ce type de motivation. En fait, alors que la vision traditionnelle accordait peu de valeur à la **motivation extrinsèque**, la théorie de l'autodétermination stipule que ce type de motivation est loin d'être unidimensionnel. Ainsi, on distingue quatre types de motivation extrinsèque, selon le niveau d'autodétermination qui leur est propre (voir la figure 4.9).

motivation intrinsèque

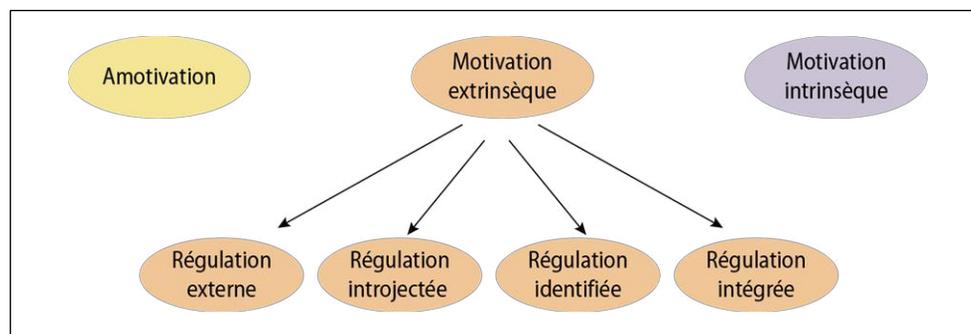
Motivation essentiellement liée au plaisir que procure la réalisation d'une tâche. Ainsi, l'individu est intrinsèquement motivé par les défis qu'il doit relever et par le sentiment d'accomplissement personnel que lui procure le travail effectué.

motivation extrinsèque

Motivation essentiellement liée à un rapport utilitaire, c'est-à-dire que l'individu s'engage dans une tâche pour bénéficier d'avantages concrets ou pour éviter des conséquences désagréables.

Figure 4.9

Une représentation schématique du continuum des divers types de motivation selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan



Source : E.M. MORIN et C. AUBÉ, *Psychologie et management*, 2^e éd., Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2007, p. 117.

De très faibles possibilités d'autodétermination généreront une motivation par régulation externe qui se rapproche de la définition traditionnelle de la motivation extrinsèque. La motivation par régulation externe n'amènera l'individu à adopter des comportements que par peur de la punition (perte d'emploi, par exemple) ou par désir d'une récompense (bonification salariale, par exemple). Les comportements sont ainsi déterminés de façon totalement externe, sans que la libre volonté d'un individu soit exprimée.

Lorsqu'une intériorisation des objectifs comportementaux apparaît, c'est-à-dire lorsque les possibilités d'autodétermination augmentent, l'individu affichera une motivation par régulation introjectée, qui est la première forme de motivation autodéterminée.

À ce moment, le comportement n'est plus strictement dicté par des facteurs externes (punition ou récompense), mais il commence à relever de certaines caractéristiques personnelles. Entre autres, la personne agira par devoir ou par conscience morale afin de ne pas ressentir de culpabilité ou de honte à la suite d'une inaction de sa part. Par exemple, l'individu qui affiche une motivation introjectée accomplira certaines tâches afin d'être respecté des autres ou d'avoir le sentiment du devoir accompli. Il s'agit toujours de motifs instrumentaux, mais dont les balises émanent de l'individu et non seulement du contexte externe.

Avec la motivation par régulation identifiée apparaît la perspective stratégique du comportement. Ainsi, l'individu dont les choix comportementaux sont dictés par l'atteinte d'un but a probablement une motivation identifiée. Le travailleur qui agit en fonction de ses aspirations de carrière, et non en fonction de la satisfaction immédiate de ses besoins, est motivé de façon identifiée. Un autre exemple de motivation identifiée est celle de l'étudiant qui, dans un cours de comportement organisationnel et malgré son faible intérêt pour le sujet, est assidu et studieux, car ce cours est nécessaire à l'atteinte du but final qu'est le baccalauréat.

La motivation extrinsèque la plus autodéterminée est la motivation par régulation intégrée. Ce type de motivation est à l'origine de comportements «accessoires» dans un tout qui est intrinsèquement satisfaisant pour la personne. Même si notre emploi nous motive intrinsèquement, certaines tâches peuvent être moins motivantes, mais nécessaires à l'atteinte de notre satisfaction globale. Ces tâches sont alors effectuées sous la gouverne d'une motivation intégrée, un type de motivation qui demeure instrumental, mais intégré à une motivation supérieure. Le travailleur qui adore diriger des rencontres rédigera probablement leur procès-verbal avec une motivation intégrée, même si c'est la dimension de son travail qui lui plaît le moins.

Afin de rendre compte de comportements automatisés qui ne demandent pas d'élan motivationnel, la théorie de l'autodétermination prévoit la notion d'amotivation (AM). Ainsi, nous adoptons quotidiennement de nombreux comportements sans en appeler à une motivation particulière puisqu'ils sont mécaniques, voire inconscients. En effet, plusieurs de nos habitudes comportementales nécessitent peu de réflexion parce qu'elles s'effectuent machinalement, dans notre vie personnelle autant que dans notre sphère professionnelle.

Qu'en disent les experts ?

Diminuer le stress augmente la motivation, c'est prouvé

Le stress au travail touche 53% des salariés, 68% des managers et 71% des DRH. C'est ce que révèle une récente étude menée par le Cegos, de septembre à octobre 2014. Elle montre également que, parallèlement, le pourcentage de personnes motivées est passé de 58% en 2013 à 46% l'année dernière. Il y a donc urgence à agir !

Le fait que la motivation diminue quand le stress augmente est assez logique...

Or, la recherche médicale montre que le stress et la motivation sont biologiquement liés. Dans un article intitulé «Biologie de la motivation», des chercheurs ont montré le rôle joué par l'acétylcholine dans la motivation. Or, le stress provoque un déséquilibre du système sympathique

qui diminue le taux d'acétylcholine et rend donc la motivation biologiquement difficile.

Si l'on veut avoir des collaborateurs motivés, il est donc essentiel de faire en sorte que leur niveau de stress soit le plus bas possible et en parallèle de développer des leviers de motivations intrinsèques.

Deux moyens simples, efficaces et éprouvés pour diminuer le niveau de stress des collaborateurs...

Leur apprendre à faire la part des choses...

Spontanément, si nous avons deux bonnes nouvelles et une mauvaise, la dernière suffira à nous donner l'impression que la journée s'est mal passée. Pour éviter cela, avant de se coucher, il est efficace de prendre une feuille de papier et



de la séparer verticalement en deux colonnes. Dans l'une de ces colonnes, on note les éléments négatifs de la journée. Dans l'autre, les éléments positifs. Parmi ces éléments positifs, on repère les trois les plus significatifs à nos yeux et, lorsque l'on se couche, on se force à penser à ces trois éléments. Au bout de quelques jours, on se sent plus serein...

Les inciter à faire un barrage vie professionnelle - vie privée...

Pour y parvenir, une fois la journée de travail terminée, prendre quelques minutes pour noter les points qui ne se sont pas bien passés dans la journée. S'accorder ensuite une minute de réflexion par point. Soit on trouve une solution et il est réglé. Soit on ne trouve pas la solution et on le planifie dans son agenda. Ainsi, lorsque l'on quitte le bureau, on sent que tout est sous contrôle et on est plus tranquille.

A titre d'exemples, trois leviers pour cultiver la motivation...

- Le sens aide à prendre conscience de l'utilité de son travail et de ce fait protège des effets du stress. Il peut s'agir d'un sens global lié à la perception de l'utilité de sa mission ou d'un sens de proximité inhérent à la prise de conscience de l'influence de son activité sur le travail de son collègue. Parallèlement, le sens est un facteur de réussite. Quand des collecteurs de fonds

des universités aux Etats-Unis rencontrent des étudiants qui bénéficient d'une bourse, ils retrouvent le sens de leur mission et très rapidement, augmentent de plus de 140% leur temps d'appel et de 400% les collectes hebdomadaires.

- Le juste niveau d'autonomie est protecteur du stress car il illustre à merveille la confiance que l'on fait au collaborateur. Il est lui aussi un gisement de succès puisqu'il va également renforcer la créativité et améliorer les relations au sein de l'entreprise.
- Les encouragements diminuent le niveau de stress de manière significative. Là encore, l'impact sur la réussite est net puisqu'ils vont renforcer le sentiment d'efficacité personnelle, clé de la persévérance, de l'optimisme et du succès.

Vers une contagion de la bienveillance...

Pour aller chercher de la performance, il est donc essentiel d'outiller les collaborateurs en moyens destinés à diminuer leur propre niveau de stress et, en parallèle, d'augmenter leur envie grâce à des leviers de motivation. Si le bénéfice humain est franc, le bénéfice économique, si l'on en croit Francis Mer, ancien grand dirigeant d'entreprise et ministre de l'Economie, l'est tout autant: «On peut gagner environ 25% de productivité par une meilleure motivation du facteur humain. Ce qui revient à ajouter un point de croissance supplémentaire pendant un quart de siècle.»

Source : P. RODET, « Travail : diminuer le stress augmente la motivation, c'est prouvé », *Huffington Post*, 5 février 2015, [En ligne], www.huffingtonpost.fr/philippe-rodet/lutter-stress-au-travail-motivation_b_6602770.html (Page consultée le 5 juillet 2016).

4.4.2 Le principe de l'évaluation cognitive

La théorie de l'autodétermination soutient que ce sont les possibilités de s'autodéterminer qui sont garantes du type de motivation qui sera présent chez un individu. Puisque les besoins d'autonomie, de compétence et de relations sous-tendent l'autodétermination, le principe de l'évaluation cognitive attribue une valeur importante aux facteurs contextuels dans l'appréciation des possibilités d'autodétermination. Entre autres, en milieu de travail, le locus de causalité, la perception de compétence et le sentiment d'affiliation interpersonnelle sont trois mécanismes qui permettent de façonner la motivation des travailleurs.

La notion de locus de causalité est associée à l'élément qu'une personne considère comme étant à l'origine de son comportement. Par exemple, le locus de causalité est externe lorsque cette personne considère que ses actions sont dictées par l'environnement. Un gestionnaire autocratique, des procédures d'opérations strictes et une standardisation des processus sont autant de facteurs organisationnels qui amèneront les travailleurs à percevoir qu'ils ont peu de contrôle sur leurs comportements et à nourrir chez eux un locus de causalité externe. À l'inverse, le locus de causalité interne incite les travailleurs à croire qu'ils ont une grande liberté dans leur choix de comportements. Une participation aux décisions, des possibilités d'autogestion, le travail en équipe sont des éléments qui favorisent le développement d'un locus de causalité interne



L'Ordre des CRHA a produit la vidéo « Pourquoi l'argent motive peu ou mal » avec Jacques Forest, CRHA.

chez les employés. Plus le locus de causalité est interne, plus les travailleurs estimeront que leurs possibilités d'autodétermination sont élevées et plus leur motivation tendra vers des niveaux supérieurs, c'est-à-dire vers le pôle intrinsèque de motivation.

Une logique similaire s'applique à la perception de compétence. Lorsque l'organisation mise sur le développement et l'utilisation des compétences, elle favorise par la même occasion le sentiment d'autodétermination et les formes plus avancées de motivation. Cependant, lorsque l'acquisition de compétences, de connaissances ou de savoirs n'est pas une priorité, ou encore lorsque les compétences acquises ne sont pas bien exploitées, les travailleurs adopteront des formes plus extrinsèques de motivation en raison d'un faible sentiment d'autodétermination.

En ce qui a trait au sentiment d'affiliation interpersonnelle, il va de soi qu'il aura une incidence positive sur le développement de formes avancées de motivation. Ainsi, le travailleur qui œuvre dans un environnement soutenant un climat interpersonnel positif considérera qu'il est davantage l'instigateur de ses actions. Cette perception d'autodétermination issue d'une plus grande satisfaction de ses besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance pourra générer une motivation plus autodéterminée, donc plus intrinsèque. Cette dimension permet d'illustrer l'incidence potentiellement délétère de l'incivilité, des conflits ou du harcèlement en milieu de travail sur le niveau de motivation des travailleurs.

Somme toute, le principe de l'évaluation cognitive nous permet de comprendre que même si l'expérience d'un état de motivation est fondamentalement propre à l'individu, de nombreux facteurs contextuels, donc organisationnels, peuvent eux aussi façonner cette expérience. Dans les faits, tous les éléments contextuels facilitant ou freinant la satisfaction des besoins de base sera à même d'influencer la nature de la motivation. Ces facteurs sont nombreux, mais il demeure que les caractéristiques particulières de l'organisation du travail, du style de leadership préconisé ou encore des modes de rémunération utilisés auront une influence certaine sur la motivation des travailleurs⁴².

La théorie de l'autodétermination est un effort concret de synthétiser les connaissances jusqu'à maintenant acquises sur la motivation au travail. Elle partage avec les théories de contenu cet effort de définir les éléments de base de la motivation, en l'occurrence les besoins. En ce sens, plutôt que d'offrir une liste plus ou moins exhaustive de besoins, la théorie de l'autodétermination en cible un seul, le besoin d'autodétermination, qui est cependant alimenté par des besoins sous-jacents.

Cette théorie s'intéresse aussi à l'orientation de la motivation en fonction d'une classification des états motivationnels selon un continuum allant de la motivation purement extrinsèque à des formes supérieures qui tendent vers la motivation intrinsèque. Et c'est sur ce plan que ce modèle explicatif se démarque. En effet, plutôt que de reproduire un schéma polarisé opposant la motivation extrinsèque à l'intrinsèque, Deci et Ryan relèvent diverses formes de motivation dites extrinsèques pouvant cependant être autodéterminées. Dès lors, la motivation extrinsèque n'est plus une réalité unique, mais un ensemble de réalités qui fluctuent au gré du sentiment d'autodétermination généré partiellement par le contexte de travail. Faute d'être motivé de façon intrinsèque, les travailleurs peuvent agir en raison de formes extrinsèques de régulation qui témoignent néanmoins d'un engagement et de certaines possibilités d'autodétermination.

CONCLUSION

Au terme de cet exposé sur les modèles de la motivation, une question fondamentale se pose : quel modèle est le plus apte à favoriser une augmentation significative de la motivation des travailleurs ? Malheureusement, aucune réponse précise ne peut être fournie, puisque chaque modèle a ses forces et ses faiblesses, et ce, sans tenir compte du contexte organisationnel où il est appliqué. Cependant, certaines lignes directrices permettent d'évaluer la pertinence de chaque modèle en fonction de situations précises.

Tout d'abord, les théories de contenu de la motivation au travail sont plus appropriées lorsqu'on cherche à agir sur un grand nombre de travailleurs. En définissant certains besoins de base, identiques chez tous les travailleurs, ces théories permettent de mettre au point une stratégie d'intervention pour régler certains problèmes généralisés de motivation. Bien que tous les modèles renferment des éléments explicatifs essentiels, le modèle de Herzberg présente un cadre opératoire détaillé et facile à utiliser. De plus, la théorie bidimensionnelle de Herzberg fait la synthèse de certaines conceptualisations (principalement celles de Maslow et d'Alderfer) et permet d'incorporer les composantes du contenu de la motivation à l'intérieur d'une intervention précise.

Lorsque le problème de motivation est bénin, c'est-à-dire lorsqu'il ne touche qu'un travailleur ou un petit groupe de travailleurs, les théories de processus permettent de chercher plus en profondeur les causes des lacunes motivationnelles. Cependant, il est impossible de statuer sur la théorie la plus efficace, car chaque modèle s'intéressant au processus de la motivation renferme une partie de la solution. Néanmoins, il semble logique de considérer que certains modèles seront mieux adaptés à un contexte particulier ou à un type de travail. Par exemple, le modèle béhavioriste semble plus approprié lorsque le problème de motivation touche les employés de la production, alors que la théorie des objectifs s'applique plus facilement aux gestionnaires. Cependant, cela ne constitue en rien un absolu, et l'application de principes issus de chacune des théories peut, dans plusieurs cas, être une formule gagnante.

Ensuite, le choix d'un modèle doit être ancré dans la finalité poursuivie par les travailleurs. Tout comportement motivé est prioritairement orienté vers la satisfaction d'un besoin, d'une valeur ou d'une attente. Ainsi, en déterminant les objectifs personnels d'une population de travailleurs et en mettant en évidence leur complémentarité avec les objectifs organisationnels, il est possible de détecter les rouages qui leur sont propres. Un tel exercice permet de construire un programme de motivation sur mesure qui favorisera l'atteinte d'un réel état de satisfaction ; cela incitera les travailleurs, lors de la réapparition des mêmes besoins, à reproduire les comportements à caractère productif. Il est important de souligner que tout comportement motivé qui ne débouche pas sur un état de satisfaction sera sub-séquentement ignoré. L'organisation qui veut s'assurer que les comportements souhaitables deviennent permanents doit donc veiller à ce que l'effort fourni par les travailleurs trouve une réponse adéquate.

Somme toute, aucune technique n'est formellement plus efficace qu'une autre. Tous les modèles correspondent à autant de facettes d'une même réalité. C'est au moyen de l'analyse, de la compréhension et de la mise en perspective qu'un gestionnaire réussira à concevoir une stratégie qui contribuera à améliorer substantiellement la motivation des travailleurs. Cela dit, on constate que le phénomène de la motivation au travail n'existe pas en vase clos. En effet, nombre de facteurs et de variables adjacents interviennent dans le processus de motivation et viennent soutenir ou freiner les efforts organisationnels en cette matière. Ainsi, les valeurs des individus, leur personnalité, le stress généré par l'environnement de travail, les aspirations professionnelles sont autant d'éléments venant potentiellement teinter la détermination du niveau motivationnel des personnes. À cet égard, il convient de reconnaître que les attitudes entretenues par les employés envers leur travail ne sont pas étrangères au processus de motivation.



Exercez-vous grâce à des ateliers interactifs! Consultez votre enseignant pour y accéder sur *i+ interactif*.

QUESTIONS DE RÉVISION

- 1 Décrivez le processus de la motivation, de ses origines jusqu'à son influence sur le comportement.
- 2 Démontrez le lien qui unit la théorie des besoins de Maslow et la théorie des deux facteurs de Herzberg.
- 3 Relevez la contradiction entre le modèle béhavioriste et la théorie des attentes de Vroom en ce qui a trait aux conséquences entraînant la modification des comportements.
- 4 Faites une synthèse des diverses techniques en conditionnement opérant et donnez un exemple de leur application en milieu organisationnel.
- 5 Quelle est, selon vous, la théorie traditionnelle de la motivation (contenu *vs* processus) la plus pertinente et la plus efficace? Justifiez votre réponse en relevant les forces et les faiblesses apparentes de chacune des théories exposées dans le chapitre.
- 6 Décrivez le continuum d'autodétermination en fonction des diverses natures possibles de la motivation au travail.

AUTOÉVALUATION

Une application de la théorie des attentes

Partie 1

Pensez à une décision que vous devez prendre et qui revêt une certaine importance dans votre vie. Cette décision peut être au centre de vos préoccupations (carrière, emploi, famille) ou relever d'une situation plus factuelle (abandon d'un cours, choix d'une automobile, rencontre). Le processus de réflexion lié à cette décision n'est pas important: votre décision peut être déjà prise (court terme) ou il se peut que vous commenciez seulement à y penser (long terme). Cependant, gardez en tête que cette décision fera l'objet d'une discussion de groupe. Ne choisissez donc pas une question qui pourrait vous placer dans une situation inconfortable.

Maintenant que vous avez fait votre choix, suivez les étapes ci-dessous.

1. Faites une liste de toutes les options relatives à cette décision. Écrivez-les dans la colonne de gauche de la table des attentes, à la page suivante.
2. Pour chacune des options retenues, déterminez les conséquences (extrants) possibles. Il est important de noter aussi bien les conséquences positives que les conséquences négatives. Écrivez ces conséquences « potentielles » dans la table.
3. Évaluez la puissance de chacune des conséquences potentielles selon l'attrait qu'elle exerce sur vous. Pour ce faire, vous devez leur attribuer un pointage entre -1 (conséquence que vous jugez très défavorable) et 1 (conséquence que vous jugez très

favorable). Indiquez chacune de vos évaluations dans la colonne « Valence » de la table.

4. Pour évaluer les probabilités de chacune des conséquences désignées, posez-vous la question suivante: « Si je prends telle ou telle décision, quelle est la probabilité d'apparition de chacune de ses possibles conséquences? » Ainsi, pour chacune des conséquences, vous devez déterminer une probabilité se situant entre 0 (certitude absolue que cette conséquence n'apparaîtra pas) et 1 (certitude absolue que cette conséquence apparaîtra). Indiquez chacune des probabilités dans la colonne « Utilité » de la table.
5. Calculez vos résultats. D'abord, multipliez la valence par l'utilité pour chacune des conséquences désignées. Ensuite, additionnez l'ensemble des conséquences citées pour chacune des options choisies. Cela vous permettra de connaître votre propension à l'action pour chacune des options se rapportant à la décision que vous devez prendre.

Partie 2

Une fois que votre table des attentes est remplie, formez une équipe de deux, préférablement avec quelqu'un qui vous est déjà familier. Chaque participant doit alors présenter sa table à son coéquipier afin de discuter du réalisme et de la pertinence des solutions et des conséquences citées en fonction de leur valence et de leur utilité respectives.

Le rôle du coéquipier est de comprendre la dynamique de la décision à prendre et de questionner l'évaluation de

chaque option. Cette deuxième partie se termine par une prise de décision par chacun des coéquipiers.

Table des attentes					
Option	Conséquences	Valence	Utilité	V x U	Résultat

EXERCICE EXPÉRIENTIEL

Que faire ?

Vous êtes conseiller en ressources humaines dans une entreprise. Un superviseur fait appel à votre expertise afin de développer un programme de motivation pour ses travailleurs qui, selon son appréciation, semblent de moins en moins motivés dans l'exécution de leur travail et de leurs diverses tâches.

Voici le contexte et les caractéristiques de ces travailleurs.

- Cette unité de travail comporte 12 employés non syndiqués qui sont responsables de l'entretien mécanique des avions pour une compagnie aérienne.
- La moyenne d'âge est de 42 ans et la moyenne d'années de service de 18 ans ; 8 travailleurs ont plus de 15 ans de service et 4 moins de 2 ans. La majorité de ces travailleurs (10) ont de jeunes enfants d'âge scolaire.
- Ces travailleurs gagnent un salaire convenable d'environ 55 000 \$ par année. Ils travaillent 40 h/semaine, mais ils doivent souvent faire des heures supplémentaires lorsqu'il y a des entretiens urgents à faire.
- En fonction de la nature de la tâche et du risque d'erreur, une grande cohésion de groupe et un esprit d'équipe sont essentiels.
- Les travailleurs bénéficient d'une grande autonomie, le rôle du superviseur étant davantage lié à la planification et à la coordination des entretiens.
- La plus grande reconnaissance de la qualité de leur travail vient du fait qu'ils ne reçoivent jamais de rapport de défaillance mécanique pendant les vols des avions dont ils ont la responsabilité.

En fonction du contexte, et selon les caractéristiques de ces travailleurs, proposez un programme qui permettra d'améliorer la motivation de ce groupe d'employés.

MINI-CAS

1 Ordre et méthode...

Le directeur des ressources humaines d'une petite entreprise vient vous consulter parce qu'il ne comprend plus rien aux principes de motivation des employés. En effet, bien qu'il ait considérablement augmenté au cours des derniers mois les facteurs d'estime, de considération et de reconnaissance, cela ne semble avoir aucune incidence sur leur motivation. Toutes ces mesures mises en place afin d'augmenter la satisfaction de leurs besoins d'estime et d'actualisation n'ont pas d'effet sur leur niveau de motivation ni sur leur rendement au travail. Pourtant, tous les ouvrages de motivation qu'il a consultés mentionnent que ce sont justement les facteurs motivants qui génèrent la motivation. Il est très perplexe et bien découragé...

Pourquoi les efforts de motivation de ce gestionnaire ne fonctionnent-ils pas ? Éclairez sa lanterne en utilisant, entre autres, le cadre conceptuel élaboré par Herzberg.

2 L'entreprise Santé en ligne

L'entreprise Santé en ligne (*Health Online*), une PME située dans le village de Nédélec, en Abitibi-Témiscamingue, se spécialise dans la production, la vente et la livraison de produits biologiques (fruits, légumes, herbes, etc.). Compte tenu de son éloignement géographique, cette entreprise ne fait que de la vente en ligne à partir de son site Internet. Depuis sa création en 2008, l'entreprise connaît une croissance de ses ventes d'environ 15 % par année et son marché se concentre principalement au Québec (60 %), mais se développe de plus

en plus en Ontario (30 %) et dans les autres provinces canadiennes (10 %). Santé en ligne emploie actuellement 82 personnes, ce qui en fait le plus important employeur de ce petit village abitibien.

Le succès de l'entreprise repose principalement sur sa politique clairement annoncée sur la première page de son site Web : « S'il y a erreur, c'est gratuit ! » Ainsi, lorsqu'il y a une erreur dans la commande ou lorsque le délai de livraison dépasse 3 jours, le client n'a pas à payer la facture. Au cours des dernières années, le taux d'erreur étaient d'environ 5 %, ce qui était jugé acceptable. Cependant, au cours des douze derniers mois, ce taux est passé à 12 %, ce qui mettait en péril la rentabilité de l'entreprise. Pour solutionner ce problème, la propriétaire de l'entreprise, Jeanne Lafleur, a développé une intervention simple en deux étapes. D'abord, elle a rencontré les 10 employés du service de la livraison afin de leur faire part du problème et de planifier avec eux un plan d'action pour redresser la situation. Ensuite, elle a fait installer dans la salle de préparation des commandes un grand babillard électronique où est affiché le taux d'erreur quotidien sur les commandes. En fin de journée, elle va faire son tour dans cette salle et félicite personnellement les employés lorsque le taux affiché permet de constater une amélioration.

Suite à l'adoption de ces mesures, le taux d'erreur sur les commandes s'est rapidement amélioré pour revenir à 5 % après 6 mois. Ce pourcentage d'erreur est demeuré stable par la suite.

Expliquez l'efficacité du programme de motivation instauré par madame Lafleur en fonction des différentes théories discutées dans ce chapitre.

Source : Cas inspiré de W.B. WERTHER, K. DAVIS et H. LEE-GOSSELIN, *La gestion des ressources humaines*, 2^e éd., Montréal, Québec, McGraw-Hill, 1990, p. 429.

3 Pierre qui roule n'amasse pas mousse

Pierre enseigne les mathématiques dans une école secondaire de Longueuil. Il est considéré comme un enseignant dynamique et novateur qui cherche par tous les moyens à transmettre sa passion pour les mathématiques à chacun de ses élèves.

Du moins, il était cet enseignant dynamique jusqu'à ce que survienne un fâcheux conflit avec un collègue professeur de chimie, François, de la même unité d'enseignement. En fait, il y a un an, Pierre et François ont eu un simple différend concernant certaines particularités du programme du Ministère, plus précisément les modes d'annotation des travaux des étudiants. Ce qui semblait à l'origine n'être qu'une divergence d'opinion est rapidement devenu un conflit ouvert entre les deux professeurs, ce qui a eu un effet néfaste sur le climat de travail de toute l'unité d'enseignement. Après quelques temps, le directeur-adjoint de l'école est intervenu afin de gérer le conflit, mais n'a obtenu qu'un succès mitigé. À la fin de l'année scolaire, François a demandé un transfert d'école et l'a obtenu, mettant ainsi fin à ce virulent épisode conflictuel.

La direction de l'école espérait qu'avec le début de la nouvelle année scolaire et le départ de François, l'entraîné légendaire de Pierre serait de retour et que tout rentrerait dans l'ordre. Trois mois après le début des classes, il appert que ce n'est pas le cas... Pierre se limite à un enseignement machinal et collabore peu avec les autres professeurs de son unité, lui qui était auparavant le boute-en-train de l'équipe.

Le directeur-adjoint de l'école s'inquiète de cette attitude et comprend mal pourquoi tout n'est pas redevenu comme avant. Il aimerait bien savoir quoi faire afin que Pierre retrouve sa motivation et son dynamisme.

À la lumière des connaissances acquises dans ce chapitre, quelles sont les explications possibles du comportement de Pierre et quelles interventions lui permettraient de retrouver sa pleine motivation au travail ?

ÉTUDE DE CAS

Employés productifs, dociles et sans ambition demandés !

Richard Pépin, Ph. D. en sciences de l'éducation, est professeur de comportement organisationnel au Département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières depuis 1989. Ses principaux champs d'intérêt sont le changement et le développement organisationnels et, plus particulièrement, la mobilisation des employés, la gestion du stress au travail et la gestion des équipes de travail.

Lydia travaille depuis plusieurs années au service d'assemblage d'une entreprise québécoise qui se spécialise dans la fabrication d'équipement informatique. À ses débuts, elle était de ceux qui s'investissaient dans l'organisation et offraient un rendement plus élevé que la moyenne des employés. Elle a vite appris les rudiments de son travail et, au cours des premières années, fit même plusieurs suggestions aux gestionnaires afin d'améliorer la productivité. Même si elle aimait son travail sur la chaîne de montage, au bout de quelques années, celui-ci lui parut monotone, répétitif et sans défi; d'autant plus que son supérieur immédiat était de ceux qui ne laissent aucune latitude aux employés, qui les surveillent étroitement et qui ne prennent pas les suggestions des employés vraiment au sérieux. Donc, Lydia s'est graduellement désintéressée de son travail et a rejoint les rangs de la majorité de ses collègues qui cherchent à satisfaire leurs besoins à l'extérieur de l'organisation.

La philosophie de gestion de cette entreprise est simple : les employés doivent s'en tenir aux méthodes de travail qu'on leur a apprises et respecter à la lettre les spécifications d'assemblage de chacun des produits. Chaque commande a ses spécificités et les gestionnaires doivent donner la formation nécessaire aux travailleurs qui ont à assembler de nouveaux produits. Aucun écart de qualité n'est toléré par rapport aux normes d'assemblage et des pénalités monétaires peuvent être attribuées aux travailleurs trop souvent fautifs. Ainsi, malgré l'interdépendance élevée de leurs tâches, chacun assume pleinement les erreurs de production, amenant certains conflits interpersonnels entre les employés.

Les employés travaillant sur la chaîne d'assemblage touchent tous le même salaire, et ce, peu importe le nombre d'années de service. À cela s'ajoute une prime mensuelle basée sur les profits réalisés par l'entreprise. La prime, qui varie entre 5 et 40 % du salaire, crée beaucoup d'insatisfaction chez les employés. En principe, la prime est basée sur la production totale de l'usine pendant le mois et est répartie de façon « équitable » entre les employés. Cependant, beaucoup d'employés ont un doute sur cette procédure et croient plutôt que le patron fait preuve de favoritisme, récompensant davantage les employés dociles qui respectent l'autocratie hiérarchique. Récemment, des employés ont exercé des pressions auprès de la direction pour qu'on leur explique la manière dont était calculé le montant mensuel des primes. Offusqué par l'indiscrétion de ces employés, le directeur se limita à leur dire : « C'est moi qui est le mieux placé pour décider. Vous autres, les employés, contentez-vous de faire ce qu'on vous demande sans poser de questions ! » Et il somma les plus récalcitrants à quitter l'entreprise si cela ne leur convenait pas...

Les employés réalisent qu'en dépit de l'insistance de la direction en faveur de la qualité et de la productivité, on ne les récompense pas vraiment pour les efforts supplémentaires qu'ils déploient au travail. D'ailleurs, aucun d'entre eux ne pourrait dire actuellement si son travail fait vraiment une différence dans la qualité du produit final, puisque personne ne les informe sur les résultats de leur travail, sauf pour les réprimander lors d'écarts aux standards. Les employés se contentent donc de s'en tenir aux normes minimales de production et ils expriment de plus en plus ouvertement leur insatisfaction et leur désengagement face à l'entreprise. Bon nombre d'entre eux songent même à quitter l'entreprise dès qu'une occasion se présentera ailleurs.

Très consciente de ce contexte d'insatisfaction, et puisqu'elle suit une formation en gestion à l'université de la région, Lydia se dit que la situation a assez duré et cherche des moyens d'améliorer les conditions de travail au sein de son entreprise. En ce sens, elle a récemment contacté une centrale syndicale pour obtenir du soutien afin de mettre en place un syndicat. La majorité de ses collègues l'appuient dans sa démarche et se disent qu'une fois qu'ils seront syndiqués, les gestionnaires n'auront plus le choix de les écouter réellement!

Questions

1. Comment se manifestent le manque de motivation et l'insatisfaction au travail dans cette entreprise?
2. À l'aide des théories de contenu et de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, expliquez:
 - a) l'insatisfaction des employés de cette entreprise;
 - b) la faible motivation de ces derniers à l'égard de leur travail.
3. Expliquez la faible motivation de ces travailleurs à l'aide de la théorie des attentes de Vroom.
4. À l'appui d'un diagnostic rigoureux, que recommanderiez-vous concrètement pour augmenter la motivation et le rendement des employés de cette entreprise?

RÉFÉRENCES

1. C. LOUCHE, « La motivation au travail : bilan critique de la recherche », dans P. GILBERT, F. GUÉRIN et F. PIGEYRE, *Organisation et comportements : nouvelles approches, nouveaux enjeux*, Paris, France, Dunod, 2005, p. 91-113.
2. R.J. VALLERAND et E. THILL (dir.), « Introduction au concept de motivation », dans *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval, Québec, Éditions Études Vivantes – Vigot, 1993, p. 3-39.
3. D. MCGREGOR, *The Human Side of Enterprise*, New York, NY, McGraw-Hill, 1960.
4. N. LANGTON, S.P. ROBBINS et T.A. JUDGE, *Fundamental of organizational behaviour*, 5^e éd., Toronto, ON, Pearson Canada, 2013.
5. C.M. CARSON, « A historical view of Douglas McGregor's theory Y », *Management Decision*, vol. 43, n° 3, 2005, p. 450-460.
6. E.M. MORIN et C. AUBÉ, *Psychologie et Management*, Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2006, p. 111.
7. R.J. VALLERAND et E. THILL (dir.), *op. cit.*
8. J.P. CAMPBELL et collab., *Managerial behavior, performance and effectiveness*, New York, NY, McGraw-Hill, 1970.
9. A.H. MASLOW, « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, vol. 50, n° 3, 1943, p. 370-396.
10. P.M. MUCHINSKY, *Psychology applied to work*, Belmont, CA, Thomson Wadsworth, 2006.
11. G.P. LATHAM et C.C. PINDER, « Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century », *Annual Review of Psychology*, vol. 56, 2005, p. 485-516.
12. M.A. WAHBA et L.G. BRIDWELL, « Maslow reconsidered : A review of research on the need hierarchy theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 15, 1976, p. 212-240.
13. K. DYE, A.J. MILLS et T. WEATHERBEE, « Maslow : man interrupted : reading management theory in context », *Management Decision*, vol. 43, n° 10, 2005, p. 1375-1395.
14. P.M. MUCHINSKY, *op. cit.*
15. C. LOUCHE, *op. cit.*
16. C.P. ALDERFER, *Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organizational Settings*, New York, NY, Free Press, 1972.
17. J.R. SCHERMERHORN, J.G. HUNT, R.N. OSBORN et C. DE BILLY, *Comportement humain et organisation*, Montréal, Québec, ERPI, 2006.
18. P. ROUSSEL, M. DALMAS, C. MANVILLE et D. MOTTAY, « Théories de la motivation au travail et management », dans J. ROJOT, P. ROUSSEL et C. VANDENBERGHE (dir.), *Comportement organisationnel, Tome 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Paris, France, De Boeck, 2009, p. 171-214.
19. N. LANGTON, S.P. ROBBINS et T.A. JUDGE, *op. cit.*
20. J.P. WANOUS et A.A. ZWANY, « A cross-sectional test of need hierarchy theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 18, (février 1977), p. 78-97.
21. F. HERZBERG, B. MAUSNER et B. SYDERMAN, *The Motivation to Work*, New York, NY, John Wiley & Sons, 1959.
22. J.R. SCHERMERHORN, J.G. HUNT, R.N. OSBORN et C. DE BILLY, *op. cit.*
23. P. ROUSSEL, *La motivation au travail : concept et théories* (Document de recherche 00-26), Toulouse, France, Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (LIRHE), 2000.

24. P. ROUSSEL, M. DALMAS, C. MANVILLE et D. MOTTAY, *op. cit.*
25. C.C. PINDER, *Work motivation in organizational behavior*, 2^e éd., New York, NY, Psychology Press, 2008.
26. D.C. McCLELLAND, *Assessing Human Motivation*, New York, NY, General Learning Press, 1971.
27. D.C. McCLELLAND, *op. cit.*
28. D. MIRON et D.C. McCLELLAND, «The impact of achievement motivation training in small businesses», *California Management Review*, vol. 21, n° 4, 1979, p. 13-28.
29. V.H. VROOM, *Work and Motivation*, New York, NY, Wiley, 1964.
30. E. MCKENNA, *Business psychology and organizational behavior*, 5^e éd., New York, NY, Psychology Press, 2012.
31. B.F. SKINNER, *About Behaviorism*, New York, NY, Knopf, 1974.
32. L. FESTINGER, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Palo Alto, CA, Standford University Press, 1957.
33. J.S. ADAMS, «Toward an Understanding of Inequity», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n° 5, 1963, p. 422-436; J.S. ADAMS, «Inequity in Social Exchange», dans L. BERKOWITZ (dir.), *Advance in Experimental Social Psychology*, 2^e éd., New York, NY, Academic Press, 1965, p. 202-210.
34. J. GREENBERG, «Employee theft as a reaction to underpayment iniquity», *Academy of Management Journal*, vol. 32, 1990, p. 174-184.
35. P.M. MUCHINSKY, *op. cit.*
36. E.A. LOCKE, «Toward a Theory of Task Motivation and Incentives», *Organizational Behavior and Human Performance*, n° 3, 1968, p. 157-189; E.A. LOCKE et G.P. LATHAM, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1990.
37. E.A. LOCKE et G.P. LATHAM, «Building a practically useful theory of goal setting and task motivation : A 35 year odyssey», *American Psychologist*, vol. 57, 2002, p. 705-717.
38. G.P. LATHAM et J.J. BALDER, «The Practical Significance of Locke's Theory of Goal Setting», *Journal of Applied Psychology*, n° 60, 1975, p. 122-124.
39. M. GAGNÉ et J. FOREST, «La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination», dans J. ROJOT, P. ROUSSEL et C. VANDENBERGHE (dir.), *Comportement organisationnel*, Paris, France, De Boeck, 2009, p. 215-234.
40. E.L. DECI et R.M. RYAN, «Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie», *Psychologie canadienne*, vol. 49, 2008, p. 24-34.
41. N. ROY et E. GOSSSELIN, «La motivation des travailleurs à temps partiel : Repose-t-elle sur autre chose que la motivation extrinsèque ? », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 27, 2006, p. 207-225.
42. M. GAGNÉ et J. FOREST, *op. cit.*

Chapitre

5



LA GESTION DU STRESS AU TRAVAIL

5.1 Le stress au travail : perspectives

- 5.1.1 La santé en milieu de travail
- 5.1.2 La réussite au travail
- 5.1.3 Le paradoxe de la société industrielle

5.2 Qu'est-ce que le stress ?

5.3 Le stress : concepts et modèles

- 5.3.1 Les modèles fondés sur les conséquences physiologiques
- 5.3.2 Les modèles fondés sur les conséquences psychologiques et comportementales
- 5.3.3 Les modèles du stress au travail
- 5.3.4 Le modèle cognitif et conditionnel de Dolan et Arsenault

5.4 Les origines du stress au travail

- 5.4.1 Les agents de stress organisationnels
- 5.4.2 Les agents de stress individuels

5.5 Les effets du stress

- 5.5.1 Les conséquences individuelles
- 5.5.2 Les conséquences organisationnelles

5.6 Les programmes d'intervention

- 5.6.1 L'intervention individuelle
- 5.6.2 L'intervention organisationnelle

Conclusion • Questions de révision • Autoévaluation • Exercice expérientiel
• Mini-cas • Étude de cas • Références

Disponible sur 

- Activités interactives
- Cas supplémentaires
- Vidéos



Objectifs d'apprentissage

Dans ce chapitre, le lecteur se familiarisera avec :

- le concept du stress en milieu de travail ;
- les répercussions du stress sur les individus et sur les organisations ;
- les divers modèles théoriques élaborés pour expliquer le stress ;
- les principales sources de stress dans l'environnement de travail ;
- les caractéristiques individuelles qui prédisposent au stress ;
- les stratégies individuelles et organisationnelles pour gérer le stress ;
- les défis et les tendances dans le diagnostic et la gestion du stress au travail.

Notre société, construite sur les prémisses de l'optimisation des ressources et des besoins, oblige de plus en plus les individus à se surpasser et à relever des défis dans tous les aspects de leur vie. Ce dépassement est parfois une source d'épanouissement, mais il peut aussi mener à l'épuisement des travailleurs et à la détérioration du rendement des plus dévoués. Bien sûr, les réactions diffèrent d'un individu à un autre, et cela, même si les conditions de travail sont similaires, et ces différences ont retenu l'attention de nombreux chercheurs. Cependant, force est de constater qu'en plus des différences individuelles qui peuvent atténuer ou accentuer l'état de stress, certains facteurs organisationnels, contextuels ou liés au poste occupé peuvent favoriser l'émergence de ce déséquilibre chez l'individu. Les facteurs qui sont à l'origine du stress sont nombreux et ils évoluent au rythme de l'organisation et de la société. L'organisation soucieuse de sa performance doit tenter d'agir sur ces facteurs, car les conséquences du stress touchent non seulement les individus, mais elles affectent également la sphère sociale de l'organisation et sa performance.

La qualité de vie au travail dépend du rapport entre les buts de l'organisation et les besoins des travailleurs. Si ce rapport n'est pas harmonieux, on ne saurait parler d'efficacité ou de succès. En effet, que vaut le succès d'une entreprise s'il met en péril la santé de ses travailleurs ? Et inversement, que vaut le bien-être des travailleurs si la survie de l'organisation est en jeu ? Afin de mieux cerner cette relation, nous utiliserons dans ce chapitre un cadre conceptuel qui intègre les objectifs organisationnels et les besoins des individus. En plus de définir la nature de l'organisation et celle des travailleurs, il illustre la dynamique de leurs interactions pour conduire au succès et à l'efficacité ou, au contraire, à l'échec et à l'inefficacité.

En plus des nombreuses maladies qui lui sont reliées, le stress entraîne une diminution de la productivité et une augmentation des coûts de santé. Au Canada, en 2012, on évaluait que la santé psychologique entraînait des coûts de 20 milliards de dollars par année, essentiellement générés par l'utilisation des services de santé, les arrêts de travail et l'absentéisme¹.

Dans ce chapitre, nous dresserons un état des lieux de cette problématique du stress au travail en définissant dans un premier temps le concept, et en abordant successivement les divers modèles explicatifs dominants qui ont été élaborés. Cette analyse ne saurait être complète si elle ne traite pas des stratégies d'intervention individuelles et organisationnelles en milieu de travail.



5.1 Le stress au travail : perspectives

De nouvelles interrogations sur le sens même du travail ont amené les spécialistes en sciences du comportement à élargir leur champ d'études qui ne couvrait au départ que la gestion. Aujourd'hui, les sciences comportementales sont analysées dans des cadres aussi variés que la santé, la sécurité, la psychologie, la médecine ou l'économie.

La notion de succès au travail a toujours été liée à l'atteinte, par l'employé, d'objectifs organisationnels déterminés. Or, cette notion prend aujourd'hui une nouvelle signification en raison de l'importance que revêt la qualité de vie au travail. En effet, le concept de succès au travail est maintenant analysé de façon plus systémique, car il met en relation le bien-être de l'individu et celui de l'organisation, l'un étant tributaire de l'autre².

Aujourd'hui, les travailleurs eux-mêmes sont conscients des effets négatifs que peuvent exercer sur leur santé les conditions physiques et psychosociales de leur milieu de travail. On estime que ces coûts seront de l'ordre de 30 milliards dès 2020. En 1970, les résultats d'une vaste enquête effectuée aux États-Unis montraient déjà une augmentation de l'insatisfaction au travail dans la population active et les répercussions sur la santé des travailleurs³. Ce rapport d'enquête révélait en outre que la satisfaction au travail permet, mieux que les facteurs médicaux et génétiques connus, de prédire la longévité d'un travailleur et que les divers aspects du travail constituent une part importante des facteurs associés à la maladie cardiaque.

Plusieurs études signalent l'ampleur des problèmes de santé au sein des travailleurs et établissent un lien entre ces problèmes et le milieu de travail. De nombreux auteurs considèrent que le stress est la cause première des problèmes de santé et d'un nombre considérable de maladies physiques et comportementales. Des données épidémiologiques récentes suggèrent l'existence d'un lien entre la morbidité, la mortalité et certains milieux de travail.

Selon plusieurs études, un travail peut ne pas être considéré comme stressant en lui-même, mais, en raison des exigences physiques et psychosociales auxquelles il astreint le travailleur, il peut avoir néanmoins un lien étroit avec divers comportements inadaptés.

Afin d'approfondir le sujet, nous abordons ci-après un important concept, celui de la santé en milieu de travail.

Qu'en disent les experts ?

La définition de la santé selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS)

L'Organisation mondiale de la santé définit la santé comme un état complet de bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. La définition n'a pas été modifiée depuis 1946. Dans l'application de ce concept aux autochtones, l'OMS a voulu souligner la portée de sa définition en traitant le corps, l'esprit et la société de façon plus holistique.

L'OMS place en parallèle l'état somatique objectif et l'état de santé physique et mental. Une maladie de type non objectif comporte une souffrance subjective suffisante pour perturber la capacité de fonctionner au travail et pour laquelle le médecin, n'ayant pu trouver d'explications ou de manifestations physiques objectives, a autorisé une absence du travail. L'OMS croit aussi que plusieurs des maladies objectivées pourraient bien trouver leur source dans des facteurs subjectifs.

Sources : « Questions-réponses », *Organisation mondiale de la santé*, [En ligne], www.who.int/suggestions/faq/fr/ (Page consultée le 26 octobre 2016); « Centre des médias », *Organisation mondiale de la santé*, [En ligne], www.who.int/mediacentre/factsheets/fs326/fr/ (Page consultée le 26 octobre 2016).

5.1.1 La santé en milieu de travail

Les tenants de la gestion traditionnelle privilégient le point de vue pro-organisationnel où la notion de succès au travail est liée à la stricte productivité. Les facteurs qui motivent leurs actions sont l'efficacité, le rendement, le taux d'absentéisme et le taux de roulement du personnel. Pour les gestionnaires de l'école humaniste, la réussite au travail se traduit d'abord et avant tout par la satisfaction des besoins personnels du travailleur, et ce, parfois même aux dépens de l'organisation. Quant aux dirigeants qui adhèrent au courant de la pensée moderne, ils sont préoccupés par la conciliation des buts de l'entreprise et de ceux des travailleurs et reconnaissent qu'il est nécessaire de satisfaire ces deux éléments afin d'aboutir au succès et à l'efficacité de l'entreprise.

Les individus, au même titre que les organisations, doivent atteindre des objectifs à brève, moyenne et longue échéance. Les objectifs multiples de l'individu et de l'organisation, à première vue incompatibles, doivent être conciliés. Dans le monde du travail, l'individu est essentiel à l'organisation et l'organisation n'existe pas sans l'individu. L'un est un moyen pour l'autre d'atteindre ses objectifs. Si certains de leurs objectifs à brève échéance semblent difficilement compatibles (par exemple, ceux qui concernent les profits de l'entreprise et les salaires des travailleurs), d'autres, à longue échéance, s'harmonisent parfaitement (ils concernent, par exemple, la survie de l'organisation et la santé des individus). Le concept de santé en milieu de travail fait partie des objectifs à long terme. Il s'agit d'un objectif général permettant d'harmoniser les exigences de la santé de l'individu et celles de la santé de l'organisation.

5.1.2 La réussite au travail

Le concept de santé en milieu de travail, qui englobe le bien-être de l'individu et celui de l'organisation, doit son apparition à l'importance croissante que l'on accorde à la qualité de vie au travail. Le monde du travail, comme la société en général, a été le théâtre de mutations culturelles qui ont amené tous les acteurs à se préoccuper de la qualité de leur vie professionnelle. Diverses valeurs culturelles, dont l'accomplissement de soi, ont ainsi contribué à changer la définition de la réussite au travail. En outre, on considère de moins en moins le travail comme la seule source de sécurité économique et on tend à remettre en question le culte de l'efficacité⁴.

La réussite au travail étant désormais subordonnée au bien-être de l'individu, il est indispensable de pouvoir mesurer ce bien-être. Historiquement, la notion de satisfaction au travail a servi de variable explicative au bien-être physique et psychologique du travailleur. En raison de sa subjectivité, la mesure de cette variable pose toutefois des difficultés sur les plans conceptuel et méthodologique. C'est pour cette raison que la notion de satisfaction au travail a perdu du terrain au profit de la notion de stress, qui peut être mesurée plus objectivement. On constate en effet que le stress possède des caractéristiques précises, qu'il peut être mesuré quantitativement et que les données obtenues peuvent servir à mesurer le bien-être de l'individu et celui de l'organisation.

En bref, le **stress professionnel** se mesure de deux façons : par l'approche subjective, qui consiste à étudier les symptômes observables dans une perspective psychologique et comportementale, et par l'approche objective, qui porte sur les changements biologiques et physiologiques chez l'individu.



Dans le monde du travail comme dans la société en général, certaines valeurs comme l'accomplissement de soi ont contribué à changer la définition de la réussite.

stress professionnel

Résultat d'une inadéquation entre l'individu et son milieu de travail. Le stress se présente lorsque l'environnement, en raison de ses exigences excessives ou de son incapacité à fournir au travailleur les moyens de combler ses besoins, constitue une menace pour l'individu.

5.1.3 Le paradoxe de la société industrielle

La société industrielle moderne fait face à un paradoxe. En effet, malgré l'amélioration des connaissances, des conditions d'hygiène et de l'arsenal thérapeutique et diagnostique dont dispose le secteur médical, la population manifeste de plus en plus son désarroi en termes de santé mentale⁵. Plusieurs considèrent que le Québec, comme plusieurs sociétés développées, est le siège d'un accroissement notable de la détresse psychologique au travail depuis 20 ans. Durant les années 1990, 20 % des absences de longue durée étaient motivées par des raisons d'ordre psychologique et, aujourd'hui, ce seuil atteint plus de 50 %. D'après l'OMS, la dépression majeure deviendra en 2020 la deuxième cause d'invalidité chez l'humain, après les maladies cardiovasculaires⁶.

Dans une perspective plus globale, ce que l'on constate, c'est que les programmes de prévention tendent à porter des fruits, mais que la problématique est toujours là, qu'elle cible diverses strates sociales et qu'elle adopte de nouveaux visages.

De la théorie à la pratique

Prévenir le stress, c'est rentable

Inscrire la santé psychologique du personnel au cœur du plan d'affaires: voilà le défi auquel les employeurs sont désormais confrontés s'ils veulent rester compétitifs, soutient l'Organisation mondiale de la Santé.

Une salle de gym, des massages au bureau, des cours de gestion du stress: ces initiatives font certes du bien aux employés. Cependant, elles sont nettement insuffisantes pour s'attaquer au stress au travail, déclarent les experts. Et encore moins pour réduire l'absentéisme et les cas de *burnout*.

«Ce sont des approches "Tylenol"», affirme Angelo Soares, sociologue et professeur en gestion à l'Université du Québec à Montréal. «C'est comme si on avait une grande fièvre, qu'on était très malade, et qu'on croyait régler le problème avec une pilule!, résume-t-il. Ça soulage à court terme, mais c'est tout.»

La durée d'action de ce type d'approche, qui cible les employés, est d'environ six mois, selon plusieurs études menées à travers le monde*. Au-delà de cette période, l'effet se dilue ou disparaît.

Des chefs d'entreprise mal orientés

Jusqu'à la fin des années 1990, les dirigeants d'entreprise ont privilégié les interventions individuelles pour contrer le stress et améliorer la productivité de leurs employés. L'utilité de ces interventions était alors défendue par les experts en gestion.

En effet, les chercheurs ont d'abord cru que, pour réduire le stress des travailleurs, il fallait les aider à mieux gérer la pression. «Ces pistes de recherches se sont cependant avérées fautives, explique Angelo Soares. Il y a consensus maintenant: la responsabilité

des problèmes de santé attribuables au stress incombe autant à l'employeur qu'à l'employé.» [...]

Mais alors, que faire? C'est plutôt en contrant le stress à sa source que les résultats se maintiennent à long terme. Selon le cas, il s'agira de régler un conflit, de mieux répartir la charge de travail, d'offrir des horaires flexibles pour aider les parents, de tenir compte de l'avis des employés concernant les décisions qui les touchent, etc.

Jean-Pierre Brun, professeur à l'Université Laval, préconise aussi une démarche qu'il qualifie de réaliste auprès des gestionnaires qui le consultent. «S'il n'y a pas eu de réunion depuis six ans dans une entreprise, allez-vous proposer des séances de yoga?», ironise le titulaire de la chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail.

Pour répondre vraiment aux besoins, son équipe de l'Université Laval publie plusieurs documents visant à outiller les employeurs aux prises avec des problèmes de stress dans leur organisation. Il s'agit de fascicules, de questionnaires et de plaquettes. Certains décrivent, en termes simples, comment cerner les sources de stress dans une entreprise et comment procéder, par la suite, pour mettre de l'avant des solutions profitables pour tous. [...]

Des préjugés tenaces

Certains chefs d'entreprise croient cependant que les problèmes de stress de leurs employés ne relèvent tout simplement pas d'eux. Ils perçoivent la difficulté à travailler sous pression comme une faiblesse. L'employeur lance alors le message suivant: «Vous êtes incapables de gérer votre stress.»



Ce préjugé, Jean-Pierre Brun le rencontre régulièrement chez les gestionnaires aux prises avec un important problème de stress parmi leurs employés. «Parfois, je dis au patron: "Vous n'avez tout de même pas engagé 50 % de dépressifs!"» [...]

Lorsqu'un patron individualise le problème, il risque de l'aggraver en ajoutant à la détresse un sentiment de culpabilité, défendent les experts interrogés. Et en ne s'attaquant pas à la véritable source de stress (une surcharge de travail, par exemple), les dégâts font boule de neige. [...]

Des expériences mobilisatrices : le cas de la structure démocratique

[...] À l'Université Concordia à Montréal, on s'intéresse à un type d'organisation du travail tombé dans l'oubli: la structure démocratique. Cette structure s'est pourtant avérée fort avantageuse. Autant pour le portefeuille de l'entreprise que pour la santé des employés, fait valoir Donald de Guerre, professeur au Département des sciences humaines appliquées de cette université.

Une industrie minière en Australie a voulu accroître sa compétitivité. Nombre d'employés: 68. Dans le passé, toutes les tactiques avaient échoué (formations de toutes sortes, consolidation d'équipe (*team building*), etc.). Donald de Guerre fait partie de l'équipe d'experts appelés à intervenir. «On leur a dit qu'on implanterait une nouvelle structure chez eux s'ils acceptaient en retour qu'on étudie son effet sur la santé mentale des employés», raconte-t-il.

Le directeur de l'usine est alors remplacé par une équipe qui se partage les responsabilités. La secrétaire, jadis confinée à un rôle subalterne, s'est mise à contribuer à la planification des tâches. Même chose pour les ouvriers. Toutes les grandes décisions

étaient dorénavant prises en équipe. Un changement majeur dans l'organigramme... et dans la façon même de concevoir le travail. «Au lieu d'avoir une équipe de sept personnes sous l'autorité d'un superviseur, vous avez sept superviseurs qui sont responsables de ce qu'ils font», explique Donald de Guerre. [...]

Cette forme d'organisation du travail a d'abord été appliquée en Norvège, dans les années 1960. Par la suite, elle a été fortement diffusée en Suède, chez Volvo notamment. Dans les années 1970, quelques organisations ontariennes et australiennes ont suivi le pas. Au tournant du siècle, les problèmes de santé psychologique au travail ont créé un regain d'intérêt pour la structure démocratique.

En moins d'un an, la productivité s'est accrue d'environ 15% et la qualité du service a été maintenue**. Le taux d'absentéisme a baissé de 28%, et le sentiment d'engagement des employés envers leur travail est passé de 32% à 58%. D'autres entreprises ont obtenu des résultats encore plus surprenants, avec une hausse de productivité allant jusqu'à 70%, affirme le professeur [De Guerre].

Ces résultats viennent du fait que l'on déconstruit la structure hiérarchique. Ainsi, on ferme les vannes de plusieurs sources de stress. «Si nous sommes égaux, que nous travaillons ensemble et que nous avons un conflit, nous l'affronterons plus facilement, car il n'y a plus de rapports de force», déclare Donald de Guerre. Les employés deviennent alors plus créatifs et autonomes. «Certains employés trouvent peut-être cela plus stressant au début, ajoute-t-il. Certains ne veulent faire que le minimum dans leur travail. Mais la joie avec laquelle ils en parlent par la suite! Quand je leur demande s'ils reviendraient en arrière, ils répondent non!» [...]

* F.W. BOND, P.E. FLAXMAN et S. LOIVETTE, «A business case for the management standards for stress», Rapport préparé pour The Health and Safety Commission, Great Britain, 2006. Texte intégral: www.hse.gov.uk (Page consultée le 17 février 2017).

** D.W. De GUERRE, M. EMERY, P. AUGHTON et A.S. TRULL, «Mental Health in the workplace: recent results from a joint canadian and australian study», juillet 2007, Étude non publiée.

Source: M.-M. MANTHA, pour Passeport Santé, «Prévenir le stress, c'est rentable», 22 octobre 2007, [En ligne], www.passeportsante.net/fr/Actualites/Dossiers/ArticleComplementaire.aspx?doc=travail_stress_contexte_do (Page consultée le 17 février 2017).

On estime que la maladie cardiaque, première cause de décès dans les sociétés industrielles, est attribuable dans une grande proportion à l'insatisfaction au travail. Certaines études tendent à montrer que, même si nous arrivions à adopter une hygiène de vie irréprochable (alimentation saine, exercices physiques réguliers, etc.), à maîtriser notre héritage génétique et à nous assurer d'excellents soins médicaux, l'incidence de la maladie cardiovasculaire ne serait réduite que de 25%. Il convient de souligner que la nature du travail effectué revêt de plus en plus d'importance pour un nombre croissant d'individus. En effet, une forte proportion de travailleurs scolarisés revendique un poste qui soit non seulement rémunérateur, mais aussi intéressant et valorisant. Cette catégorie d'employés apporte sur le marché du travail des connaissances, des motivations et des valeurs nouvelles.

Pour leur part, les organisations ont conservé une façon assez traditionnelle d'établir leurs politiques, leurs règlements, leurs descriptions de postes, etc. Visiblement, les tâches n'ont pas évolué aussi vite que les aspirations des personnes appelées à les remplir. Cela est attribuable au fait que les entreprises ont négligé l'aspect psychosocial de la tâche pour se concentrer surtout sur l'amélioration du bien-être économique des employés. L'inadéquation entre les récompenses que l'organisation désire offrir et celles que le travailleur désire recevoir est une cause majeure de tension au travail.

De la théorie à la pratique

Quelques statistiques québécoises

- 1 Au Québec, près d'un salarié sur quatre (23,8%) dit éprouver une détresse psychologique.
- 2 Au Québec, depuis 2006, le nombre et la fréquence relative des lésions acceptées attribuables au stress en milieu de travail, toutes catégories d'emplois confondues, a diminué. De 2011 à 2014 seulement, ce nombre a chuté de 8,7%. D'un autre côté, les frais moyens attribuables aux lésions occasionnées par le stress au travail avec frais d'assistance médicale ou de réadaptation ont été en constante progression.
- 3 Selon les statistiques d'activités de la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec, le nombre de lésions acceptées attribuables au stress en milieu de travail, entre 2011 et 2014, a été plus important chez les femmes que chez les hommes, mais l'écart se resserre. En 2014, les lésions attribuables au stress chronique au travail selon le genre d'événement se répartissaient ainsi: harcèlement psychologique (37,4%), relations de travail conflictuelles (18,3%) et organisation du travail (13,7%).

Sources : Adapté de COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL, « Statistiques sur les lésions attribuables au stress en milieu de travail 2011-2014 », [En ligne], www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/300/Documents/DC300-321web.pdf (Page consultée le 26 octobre 2016) ; A. MARCHAND, M.-É. BLANC et P. DURAND, « Genre, âge, catégorie professionnelle, secteur économique et santé mentale en milieu de travail : les résultats de l'étude SALVEO », *Canadian Journal of Public Health*, vol. 106, n° 4, 2015, p. e223-e229.



VIDÉO

L'ordre des CRHA a produit la vidéo « Trouver l'équilibre entre performance et qualité de vie au travail » avec Marc MacDonald, CRHA.

La santé du milieu de travail est une composante essentielle de la qualité de la vie professionnelle et l'attribut d'une entreprise saine. Si les organisations acceptaient, à brève échéance, d'engager des frais additionnels pour procurer aux travailleurs un environnement de travail moins « toxique » sur le plan social, elles pourraient contribuer de façon substantielle à l'amélioration de l'état de santé de la population. Qui plus est, de nombreuses études ont fait un lien entre le nombre d'accidents industriels et le stress. Au Québec, le programme de certification « Entreprise en santé », basé sur la norme BNQ 9700-800, s'adresse à toutes les entreprises et vise à reconnaître les pratiques organisationnelles mises en œuvre pour favoriser la santé en milieu de travail⁷.

5.2 Qu'est-ce que le stress ?

stress au travail

Résultat de la discordance entre les ressources d'un individu et la réalité de ses conditions de travail.

De façon générale, un individu vit un stress lorsqu'il est incapable de répondre de façon adéquate aux demandes provenant de son environnement, ou, s'il y arrive, c'est au prix de l'usure prématurée de son organisme. Le **stress au travail** se manifeste par des symptômes somatiques, psychologiques, comportementaux et physiologiques. La définition du stress au travail n'est pas étrangère aux théories de la motivation, en ce sens que le stress n'apparaîtrait que lorsque le travailleur perçoit l'occasion de satisfaire ses besoins.

Le stress professionnel, c'est aussi la réaction d'un individu à une situation menaçante dans son milieu de travail. Selon cette définition, le stress est présent lorsque l'environnement est une menace pour le travailleur, en raison de ses exigences excessives ou de

son incapacité à fournir au travailleur les moyens de combler ses besoins. Dans un cas comme dans l'autre, la menace relève d'un processus cognitif (donc perceptif) et non d'une situation objective. Cela signifie que des agents stressants précis sont en cause, mais que leur intensité est perçue de façon différente par chaque travailleur. La réaction individuelle à des éléments anxiogènes dépend de la personnalité, des expériences de travail et de vie, ainsi que des antécédents sociaux et culturels. Le travailleur ambitieux, par exemple, considérera son emploi comme stressant s'il ne lui procure pas d'occasions d'avancement. Le stress professionnel est donc le résultat d'une inadéquation entre l'individu et son milieu de travail. En terminant, soulignons qu'en pareille situation, il y a deux façons d'intervenir, que ce soit à titre préventif ou curatif : en agissant sur l'individu et sur sa perception de la situation ou en modifiant le milieu de travail.

5.3 Le stress : concepts et modèles

Comme c'est généralement le cas pour les concepts complexes, la documentation sur le stress pose certains problèmes : les points de vue et les conceptions qu'elle regroupe, issus d'écoles de pensée diverses, font appel à des termes qui, bien souvent, ne sont clairs que pour les initiés.

Les premiers travaux visaient à découvrir «la» cause du stress. Sur le plan médical, on croyait à l'existence d'un seul facteur étiologique d'ordre physique, chimique ou bactérien, alors que sur le plan psychologique, on croyait à des facteurs de nature psychique ou sociale. Les mentalités ont évolué depuis. On reconnaît actuellement que la maladie est souvent la résultante de plusieurs facteurs agissant les uns sur les autres pour constituer une sorte de stimulus «multifactoriel». Le stress fait désormais l'objet d'une étude multidisciplinaire. Bien qu'on ne s'entende pas sur les moyens pratiques d'en mesurer l'ampleur, on admet qu'il est causé par des agents stressants qui peuvent être aussi bien de nature physique ou chimique que sociale ou psychologique. On admet, en outre, que le stress agit sur l'individu du point de vue physiologique, psychologique ou comportemental. Enfin, c'est dans le contexte du travail qu'ont été définis les modèles multidisciplinaires les plus avancés en matière de stress.

Dans ce chapitre, nous étudierons les divers modèles de stress au travail élaborés au fil du temps, en commençant par les modèles unidisciplinaires pour finir par les modèles multiparamétriques et multidisciplinaires.

Pour faciliter la compréhension de l'évolution du concept, nous avons établi une typologie des travaux sur le stress en utilisant une double classification : les stimuli générateurs de stress et les types de réponses observés. Les stimuli étudiés dans la littérature ont été classés en deux groupes principaux : les stimuli physiques et les stimuli psychosociaux. Bien que les stimuli physiques aient fait l'objet de nombreux travaux, nous n'avons retenu aux fins de référence que ceux de Walter B. Cannon et de Hans Selye. Au chapitre des stimuli psychosociaux, nous n'avons relevé que les plus représentatifs et les plus significatifs. Le but de l'exercice n'étant pas l'exhaustivité, mais l'aménagement d'une vision cohérente et pédagogique.

5.3.1 Les modèles fondés sur les conséquences physiologiques

Afin de faciliter la compréhension de la terminologie utilisée dans cette section, nous devons avant tout rappeler certaines notions de biologie. Les réactions somatiques relèvent de deux grands systèmes antagonistes : le système nerveux sympathique et le système nerveux parasympathique. Le **système nerveux sympathique** s'active quand surviennent des réactions de lutte ou de fuite ; il prépare l'organisme à l'action. Il commande la sécrétion d'un ensemble d'hormones qui, à leur tour, mobilisent d'autres systèmes nécessaires

système nerveux sympathique

Système activé lors des réactions de lutte ou de fuite. Il prépare l'organisme à l'action, qui commande la sécrétion d'une série d'hormones, qui mobilisent à leur tour d'autres systèmes nécessaires à l'exécution des gestes de survie.

système nerveux parasympathique

Système qui prépare au retrait et qui permet la mise au repos de l'organisme en ralentissant le rythme cardiaque. Les effets des hormones stimulées par le système parasympathique sont antagonistes à ceux du système sympathique.

médullosurrénale

Partie la plus interne de la glande surrénale, ainsi désignée parce qu'elle est située au-dessus de chacun des reins. La médullosurrénale sécrète une série d'hormones de la famille des catécholamines, dont l'adrénaline.

à l'exécution de la lutte ou de la fuite. Le **système nerveux parasympathique**, pour sa part, prépare le soma au repos ou au retrait. L'énergie est emmagasinée plutôt que mobilisée. Les hormones stimulées par le système parasympathique ont, en substance, des effets opposés à ceux des hormones stimulées par le système sympathique. Nous verrons plus loin que ces deux grands systèmes sont aussi considérés comme des générateurs de conséquences physiopathologiques qui varient selon le degré de stimulation de l'un ou de l'autre.

Le stress selon Cannon

Dès que l'on discute de réponse physiologique à un stimulus de nature psychosociale, on pense immédiatement aux travaux de Walter B. Cannon. En 1929, Cannon a fait œuvre de pionnier en démontrant que le système nerveux sympathique est activé par des stimuli psychosociaux et qu'il commande la sécrétion d'hormones provenant de la **médullosurrénale**⁸. Cette dernière est la partie la plus interne de la glande surrénale, ainsi désignée parce qu'elle est située au-dessus des reins. La médullosurrénale sécrète une série d'hormones de la famille des catécholamines, parmi lesquelles se trouve, entre autres, l'adrénaline.

En étudiant longuement le comportement animal, Cannon a pu élaborer un modèle du stress qu'il a appelé «réponse par la lutte ou la fuite». Selon ce modèle, un animal qui cherche à s'approprier un objet désirable et qui en est empêché ressentira un stress qui déclenchera en lui des réactions émotionnelles accompagnées de réactions sympathiques et hormonales. Prenons, par exemple, un chien qui savoure un gros os. À l'approche d'un étranger qui ferait mine de le lui enlever, l'animal grognera et finira par passer à l'attaque. Toutefois, si l'étranger est grand et menaçant, il se peut que le chien choisisse de fuir. Au cours de ses expériences, Cannon a pu mesurer chez les animaux une activation du système nerveux sympathique ainsi qu'une sécrétion hormonale de la médullosurrénale. C'est grâce à des expériences de ce type que Cannon a découvert que la médullosurrénale sécrétait des catécholamines lorsque l'animal, en situation de stress, se préparait à attaquer ou à fuir. Par la suite, Cannon a relevé toute une série de réponses physiologiques de type neuroendocrinien, dont une réponse du système nerveux et une réponse hormonale.

Aujourd'hui, de nouvelles études sur la théorie cognitive décrivent quatre modèles de réponse primaire au stress : le combat (*fight*), la fuite (*flight*), la défaillance (*faint*) et le blocage (*freeze*).



De la théorie à la pratique

Les changements physiologiques lors d'une situation de fuite ou de combat

Les changements physiologiques qui se produisent lors d'une situation où un individu est confronté au combat ou à la fuite sont :

- Un écoulement accru de sang dans le cerveau et les grands groupes de muscles, ce qui nous rend plus alertes et nous fournit la force supplémentaire pour faire face au stress.
- Une augmentation de la vigilance. La vision, l'audition et d'autres sens sont plus éveillés.
- Une sécrétion de glucose et d'autres acides gras dans le sang pour fournir de l'énergie supplémentaire pendant l'événement stressant.
- Une dilatation des pupilles pour améliorer la vision dans les endroits plus sombres.
- Une sudation de la paume des mains et de la plante des pieds, donnant une meilleure adhérence pour courir, grimper et s'agripper aux objets.
- Un ralentissement des processus digestifs tel que la diminution de la salivation qui aide à la digestion.

Source : Adapté de S.L. DOLAN et A. ARSENAULT, *Stress, estime de soi, santé et travail*, Québec, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, p. 44.

Le stress selon Selye

Hans Selye, que plusieurs considèrent comme le père de la recherche sur la physiologie du stress, a commencé ses recherches dans les années 1930. Il a principalement étudié la réaction du rat aux agents stressants physiques (par exemple, la chaleur, le froid et la course) et aux agents chimiques (par exemple, les hormones stéroïdiennes). Comparativement à Cannon qui s'est intéressé aux hormones de la médullosurrénale, Selye s'est orienté vers l'analyse des hormones stéroïdiennes. Les effets des stéroïdes diffèrent selon qu'ils agissent sur l'hypophyse, sur le métabolisme des sucres, sur celui des minéraux, celui des graisses ou celui des protéines⁹.

Selye a observé que la réaction de l'animal, quel que soit l'agent de stress utilisé, était toujours la même, c'est-à-dire non spécifique. Cela l'a donc conduit à dire que le stress est une réponse non spécifique à un stimulus. Par la suite, il a développé sa théorie dans ce qu'il a appelé le «**syndrome général d'adaptation**» (SGA). Passons rapidement sur la confusion qui règne encore dans bien des esprits quant au concept de stress de Selye, qui tantôt assimilent son syndrome général d'adaptation au stress, tantôt à la conséquence du stress. Par ailleurs, Selye a décrit le SGA comme un processus en trois phases: la réaction d'alarme – qui rappelle les expériences de Cannon –, la réaction d'adaptation durable – qu'on appelle aussi la phase de résistance ou de défense – et la phase d'épuisement – au cours de laquelle les mécanismes d'adaptation finissent par céder.

La réaction d'alarme a lieu sur l'axe sympathique-adrénergique où entre en jeu l'adrénaline. La réaction d'adaptation mobilise l'axe hypophyse antérieure **ACTH-glucocorticoïdes**, d'une part, et l'axe **STH-minéralocorticoïdes**, d'autre part. L'ACTH, de l'anglais *adreno-cortico-tropic hormone*, peut être sécrétée par l'hypophyse antérieure en réponse à des signaux en provenance d'autres régions du cerveau. Elle agit à distance sur la partie corticale de la glande surrénale, où elle stimule la production d'autres hormones, les glucocorticoïdes; il s'agit d'hormones stéroïdes qui agissent sur le métabolisme des hydrates de carbone, soit les sucres. Les glucocorticoïdes ont aussi la propriété d'inhiber les réactions de défense de l'organisme, telles que l'inflammation et la production d'anticorps. La plus connue de ces hormones est le cortisol.

En résumé, le syndrome général d'adaptation (SGA) développé par Selye comprend un ensemble de réactions physiologiques complexes qui présentent toutes des caractéristiques communes, du moins dans les conditions expérimentales créées par le chercheur. En identifiant le SGA, Selye a pu établir le caractère non spécifique de la réponse au stress, sans toutefois parvenir à en distinguer les modalités. La question devient beaucoup plus complexe lorsqu'il s'agit de transposer le modèle de Selye à l'être humain, étant donné que les perceptions d'une situation donnée peuvent être considérablement différentes d'une personne à une autre.

Bref, les conséquences biologiques au stress varient selon que l'individu se trouve dans une phase de tension initiale ou dans une phase de tension chronique ou de stress prolongé. La phase de tension initiale se caractérise par une activation générale et par des altérations facilement rémissibles si la cause de la tension disparaît ou s'améliore. La phase de tension chronique ou de stress prolongé se caractérise par une certaine permanence des symptômes de la maladie. Le tableau 5.1, à la page suivante, expose quelques exemples des conséquences.

5.3.2 Les modèles fondés sur les conséquences psychologiques et comportementales

On trouve, dans la littérature, plusieurs modèles qui expliquent le stress de façon psychologique et comportementale. Parmi ceux-ci, nous avons retenu le modèle de Menninger et celui de Lazarus. Le premier attire notre attention par la simplicité

syndrome général d'adaptation (SGA)

Processus d'adaptation physiologique au stress se déclinant en trois phases: la phase d'alarme, la phase d'adaptation et la phase d'épuisement.

ACTH-glucocorticoïdes

Hormone sécrétée par le lobe antérieur de l'hypophyse en réponse à des signaux en provenance d'autres régions du cerveau. L'ACTH, de l'anglais *adreno-cortico-tropic hormone*, agit à distance sur la partie corticale de la glande surrénale où elle stimule la production d'autres hormones, les glucocorticoïdes.

STH-minéralocorticoïdes

Hormone responsable de la croissance qui est sécrétée par l'antéhypophyse. L'axe minéralocorticoïde agit sur la régulation de l'eau, du sodium et du potassium dans l'organisme.

Tableau 5.1 Quelques exemples de conséquences biologiques du stress

Région touchée	Phase initiale de la tension	Conséquences du stress
Cerveau	Idées claires et vives	Maux de tête, migraines, tics nerveux, insomnie
Humeur	Concentration mentale	Anxiété, perte du sens de l'humour
Salive	Production réduite	Assèchement de la bouche
Muscles	Capacité accrue	Tension et tics musculaires
Poumons	Capacité accrue	Hyperventilation ou crise d'asthme
Estomac	Niveau d'acidité accru	Indigestion, vomissements
Intestins	Spasmes, péristaltisme	Diarrhée, douleurs, colite
Organes sexuels	Perte de libido	Impotence, frigidité
Peau	Perte d'humidité (assèchement)	Rash, dermatite, éruptions
Énergie	Augmentation de la consommation d'oxygène	Épuisement rapide
Cœur	Surutilisation des organes cardiovasculaires	Hypertension, douleurs péricardiques

Source : S.L. DOLAN et A. ARSENAULT, *Stress, estime de soi, santé, travail*, Québec, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, p. 50. (Reproduit avec la permission des auteurs.)

de l'explication psychanalytique qu'il propose et le second, par l'originalité de la perspective perceptuelle et cognitive qu'il adopte pour interpréter le stress.

L'approche psychanalytique de Menninger

Pour Karl Menninger, la santé et la maladie ne sont pas deux entités distinctes. Selon lui, les phénomènes observés en psychiatrie clinique se situent sur un continuum présentant à une extrémité un état d'équilibre face au réel, à l'autre une dislocation de la personne – la maladie proprement dite – et au centre, des états intermédiaires. Dans cette perspective, le moi agit comme régulateur de l'équilibre homéostatique face aux pressions exercées par le surmoi et la réalité extérieure, et cherche à négocier un niveau de tension tolérable et compatible avec sa croissance, son développement et l'expression de sa créativité¹⁰.

L'équilibre homéostatique assuré par le moi est continuellement compromis par les stress à répétition qui, à des intensités variables, atteignent l'organisme tout entier. Réagissant à ces menaces de déséquilibre, le moi a recours à des mécanismes de défense plus ou moins coûteux en énergie psychique et en « sacrifice » visant à restaurer la paix intérieure. Menninger assimile ces mécanismes à des lignes de défense aménagées sur cinq niveaux ; le premier correspondrait à des adaptations mineures, et le cinquième, au sacrifice du moi tout entier, qui s'anéantit lui-même. La psychanalyse propose de nombreuses variantes des mécanismes d'adaptation d'une personne à son environnement. Si nous avons retenu le point de vue de Menninger, c'est en raison de son caractère descriptif et de son accessibilité. Toutes les écoles ont leur façon d'organiser le réel intrapsychique en « être de raison » utilisant ses diverses composantes comme autant de fonctions et d'opérateurs mathématiques. Cette perspective permet d'échapper temporairement aux contraintes de la vérification empirique. Somme toute, selon Menninger et les principaux tenants de la conception psychanalytique, le stress est un perturbateur de l'équilibre psychique. Ainsi, le stress enclenche l'utilisation de mécanismes d'adaptation afin de pallier la situation.

L'approche psychocognitive de Lazarus

Dans sa définition du stress, Richard Lazarus intègre certaines notions propres à la mécanique. Il établit une distinction entre le stress et la tension : le stress constitue la force qui s'exerce sur l'organisme, et la tension est la résultante de l'application de cette force, ce qui correspond en mécanique à une déformation. En d'autres mots, au stress, force externe, correspond une tension intérieure qui tend à rompre l'équilibre de l'organisme, soit l'**homéostasie**.

En 1966, Lazarus utilise cette notion de tension pour expliquer le comportement humain¹². Dans son système, l'interaction entre l'individu et son environnement est génératrice de symptômes. Son concept prenant racine dans le terroir de la psychologie, Lazarus fait une large place à l'activité cognitive du sujet et s'intéresse d'abord aux manifestations que traduisent les comportements¹³.

Cette **approche cognitive** fait intervenir le processus de la pensée ainsi que la mécanique des jugements dans l'interprétation subjective que la personne fait de son environnement, si bien que cette interprétation prend plus de signification que la réalité objective. Un tel contexte fait en sorte que la réaction de l'individu se déclenche sous forme de déséquilibres au sein de la structure cognitive. L'individu doit alors agir afin d'éliminer ces incohérences et restaurer son homéostasie psychologique. Autrement dit, la fonction «tension» n'est pas exclusivement dépendante des conditions extérieures et peut être fortement influencée par le vécu intrapsychique. C'est ce que le sujet ressent intérieurement qui permet d'expliquer ses comportements.

La définition du stress proposée par Lazarus a connu une grande popularité sous l'expression «équation personne-environnement». Ce modèle présente le stress comme un état de déséquilibre dynamique qui crée un réaménagement de l'adéquation entre l'individu pris dans sa totalité et son environnement. Lazarus est d'avis que tout agent susceptible de mettre en péril les objectifs et les valeurs personnelles, ou encore la survie ou l'intégrité du corps, peut se transformer en stress.

La notion implicite de menace ou, plus précisément, de perception subjective de menace est donc présente chez Lazarus ; ce qu'il nomme d'ailleurs l'«évaluation primaire». Par conséquent, la diversité des interprétations de ce qui constitue une menace renvoie forcément à la présence, dans la structure de la personnalité, de facteurs qui peuvent prédisposer à des vulnérabilités particulières. Les comportements qui en résultent doivent être interprétés comme autant de tentatives destinées à restaurer l'équilibre de l'organisme. Dans le modèle de Lazarus, le caractère menaçant de la situation à laquelle le sujet doit faire face interfère avec l'expression spontanée des mécanismes d'adaptation, adaptation qui découle d'une évaluation secondaire de la situation. C'est donc dire que plus la situation est perçue comme menaçante, plus l'adaptation est complexe. Plus particulièrement, ces stratégies d'adaptation pourraient être centrées sur le problème, centrées sur l'émotion ou centrées sur l'évitement¹⁴.

Lazarus appuie son modèle sur une interprétation phylogénétique dont il dégage deux principes fondamentaux : d'abord, plus on monte dans l'arbre de la **phylogénèse**, plus le comportement repose sur un apprentissage plutôt que sur des automatismes instinctifs et ensuite, compte tenu de ce qui précède, les différences entre les individus d'une même espèce ont tendance à s'accroître, de sorte qu'il devient inacceptable d'appliquer à l'être humain des modèles entièrement et exclusivement fondés sur l'expérimentation animale. Selon Lazarus, on ne peut donc pas considérer qu'un stresseur générateur de tension est transposable d'une espèce à l'autre, puisque chaque espèce porte sa propre empreinte et que les comportements sont plus automatisés chez les espèces inférieures que chez l'être humain. Par ailleurs, on voit non seulement des différences individuelles chez l'être humain, mais aussi des caractéristiques culturelles, des systèmes de valeurs intériorisées et des processus cognitifs qui agissent de façon déterminante sur les comportements.

homéostasie

Processus de régulation par lequel l'organisme maintient les diverses constantes du milieu intérieur entre les limites des valeurs normales. Processus de maintien de la situation d'équilibre¹¹.

approche cognitive

La façon dont nous choisissons et interprétons l'information. Ces deux opérations dépendent de nos schémas cognitifs, c'est-à-dire de la façon dont nous sélectionnons certains aspects de l'information en fonction des expériences que nous avons vécues.

phylogénèse

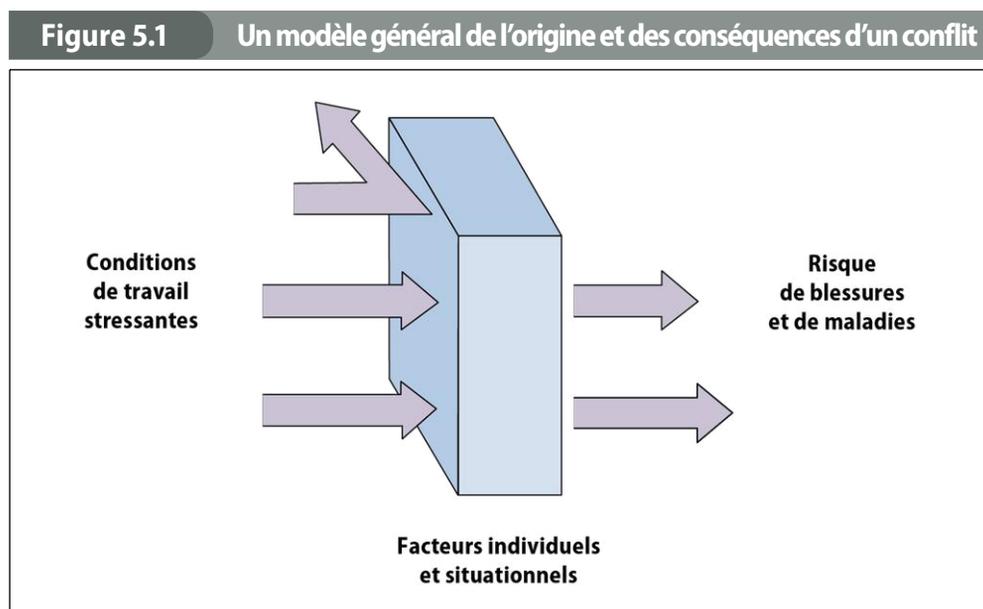
Étude de la formation et de l'évolution des espèces animales et végétales en vue d'établir leur parenté¹⁵.

Bien que le modèle de Lazarus se veuille une conceptualisation générale de tout type de stress, il s'agit d'un outil particulièrement pertinent pour saisir la dynamique du stress au travail.

5.3.3 Les modèles du stress au travail

Le modèle du National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)

Le NIOSH, l'institut américain de la santé et de la sécurité au travail, est un organisme dont la mission est de faire de la recherche en matière d'accidents du travail et de maladies professionnelles. Selon les recherches du NIOSH, le stress occupationnel peut se modéliser à l'aide de trois grands axes : les facteurs occupationnels de stress, les facteurs individuels et situationnels et les résultantes (risque de blessures et de maladies). Le modèle soutient que les conditions de travail stressantes (facteurs occupationnels de stress) ont une influence sur la santé et la sécurité des travailleurs. Quant aux caractéristiques individuelles et situationnelles, elles viennent moduler, voire atténuer ou accroître, la force de la relation observée entre les facteurs de stress et ses conséquences (voir la figure 5.1).



Source : « Stress...At work », *National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)*, vol. 99-101, [En ligne], www.cdc.gov/niosh/docs/99-101 (Page consultée le 26 octobre 2016).

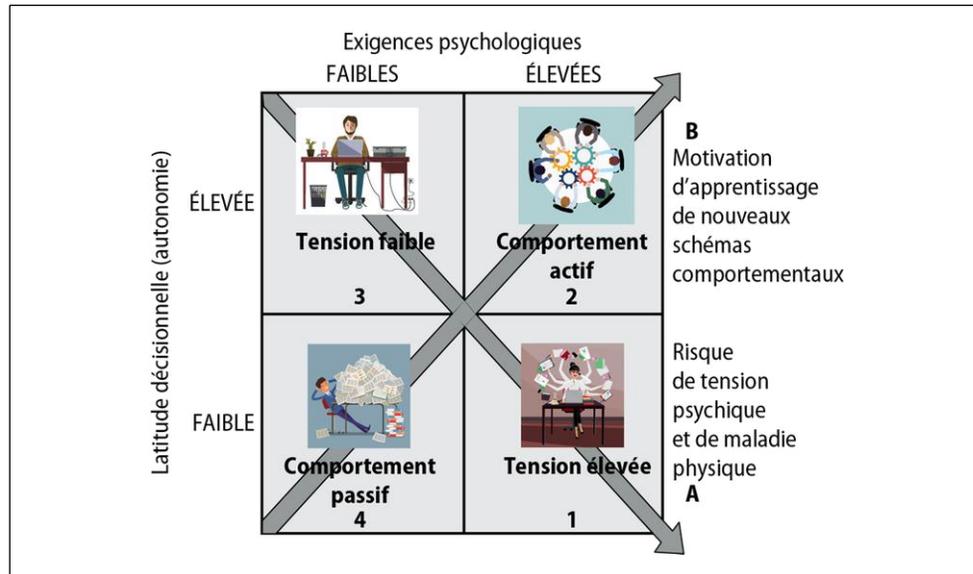
Le stress occupationnel de courte durée ou qui se manifeste moins fréquemment entraîne peu de risques chez le travailleur. C'est lorsque le stress se prolonge dans le temps ou qu'il se manifeste plus fréquemment qu'il est susceptible d'engendrer des problématiques diverses. Le corps ainsi maintenu dans un état d'alerte constant accélère l'usure de ses systèmes biologiques, créant un état de fatigue et réduisant d'autant sa capacité à récupérer. Le risque de maladies ou d'accidents s'en trouve ainsi accru.

Le modèle de Karasek : la latitude décisionnelle et les demandes de l'environnement

En 1979, le psychosociologue Robert Karasek a développé un modèle qui explique le stress à l'aide de deux principaux facteurs : la latitude décisionnelle (le degré de contrôle et l'autonomie décisionnelle) ainsi que les demandes faites à l'individu dans le cadre de son travail (la quantité de travail et les exigences psychologiques)¹⁶. L'hypothèse véhiculée est qu'un niveau élevé de latitude décisionnelle ou de contrôle

permet de réduire les effets négatifs des demandes de l'environnement professionnel sur la santé. Un niveau élevé de demandes au travail, associé à une faible latitude décisionnelle, a pour résultante un niveau élevé de tension. À l'inverse, une forte demande de l'environnement professionnel (grande charge de travail) peut sembler moins contraignante lorsqu'elle est jointe à un niveau de latitude plus élevé dans les décisions. La situation exposant le plus au stress est celle qui combine à la fois une demande psychologique élevée et une faible latitude décisionnelle (voir la figure 5.2).

Figure 5.2 La demande psychologique et la latitude décisionnelle (Karasek)



Source : R. KARASEK, *Demand/Control Model: A Social, Emotional, And Physiological Approach To Stress Risk And Active Behaviour Development*, 1979, dans « Le modèle exigences professionnelles/autonomie : une approche sociale, psychologique et physiologique du risque de stress et de la réponse comportementale positive », [En ligne], www.ilocis.org/fr/documents/ILO034.htm (Page consultée le 26 octobre 2016).

Dans les années 1990, Robert Karasek et Töres Theorell ont bonifié leur perspective en incorporant les nouveaux axes d'intérêts développés dans la littérature (voir la section suivante sur les travaux de Dolan et Arsenault), ces axes venant appuyer l'importance des variables psychosociales dans la perception de l'intensité du stress en incorporant le facteur du soutien social¹⁷.

5.3.4 Le modèle cognitif et conditionnel de Dolan et Arsenault

On le sait, le travail n'est pas la seule et unique source de stress. Toutefois, le stress associé à l'activité professionnelle influe considérablement sur la santé et le bien-être des individus au sein des organisations. Les travaux de Simon Dolan et André Arsenault se sont concentrés sur cette problématique en proposant un modèle qui permet de poser un diagnostic et, de ce fait, d'orienter les interventions visant à diminuer, à longue échéance, la fréquence des conséquences du stress. En créant ce modèle, ces auteurs désiraient fournir une base empirique aux réponses aux quatre questions suivantes.

- Quelles sont les sources de stress dans un environnement de travail ?
- Pourquoi les travailleurs ne sont-ils pas tous touchés de la même façon ?
- Quelles peuvent être les conséquences du stress sur les travailleurs, du double point de vue physique et psychologique ?
- Quelles sont les conséquences organisationnelles du stress pouvant être mesurées par le rendement des travailleurs (productivité, absentéisme, fréquence des accidents, etc.) ?

Nous avons vu que le stress pouvait provenir de deux sources : une stimulation insuffisante ou une stimulation excessive. Les stimuli ne deviennent des agents stressants qu'à partir du moment où il y a discordance entre le degré de stimulation désiré par le travailleur et le degré de stimulation qu'il perçoit subjectivement. Les agents stressants sont particuliers à chaque occupation et varient d'une organisation à une autre.

Dolan et Arsenault attribuent les problèmes d'adaptation à la discordance entre l'individu et son environnement de travail. Selon le degré de concordance, on voit apparaître ou non des symptômes et des signes de tension qui sont des indicateurs de stress : leur présence et leur intensité permettent d'estimer le degré de discordance entre le travailleur et son environnement.

Ce modèle met en relief la diversité des comportements face aux exigences des tâches, tout en tenant compte du fait qu'à des tâches différentes correspondent des exigences différentes. La relation qui s'établit entre un employé et son milieu de travail suit des cycles d'adaptation susceptibles de varier avec le temps et les changements qui s'opèrent soit dans l'organisation, soit chez l'individu lui-même.

Le modèle cognitif et conditionnel du stress au travail de Dolan et Arsenault comporte quatre groupes de variables (voir la figure 5.3). Les variables du groupe I (sources de stress au travail) représentent les conditions particulières du travail et sont présentées comme des exigences en provenance de l'environnement. Ces exigences sont accrues ou réduites en fonction des caractéristiques individuelles de chacun, à savoir les variables du groupe II (caractéristiques individuelles). L'interaction entre les variables du groupe I et celles du groupe II a diverses conséquences sur les plans psychologique, somatique, comportemental ou physiologique : ce sont les symptômes et les signes de tension, soit les variables du groupe III. Les symptômes et les signes de tension représentent les conséquences à brève échéance du stress sur les individus ; les conséquences à longue échéance sur les individus et l'organisation correspondent aux variables du groupe IV.

Tel que mentionné précédemment, les stressors professionnels ne génèrent pas toujours des conséquences négatives. Il arrive que les caractéristiques de l'individu, sa personnalité et son engagement dans le travail, par exemple, atténuent les aspects que l'on aurait cru stressants, et influent ainsi sur les résultats.

Le stress naît de la perception trop forte ou trop faible que l'on a d'un stimulus. En milieu de travail, il semble y avoir une dose optimale de stimuli qui favorise le bon rendement de chaque individu. Les agents stressants supérieurs ou inférieurs à cette dose exercent une action néfaste sur l'activité du travailleur et sur son bien-être physique et psychologique. Il faut toutefois préciser que l'étendue optimale des agents stressants varie d'une personne à l'autre. Certaines personnes recherchent de hauts niveaux de stress pour alimenter leur enthousiasme et maintenir leur rendement, alors que d'autres affichent un seuil de tolérance moins élevé. Dans tous les cas, c'est l'écart entre l'intensité souhaitée et l'intensité vécue des facteurs stressants, et non le stress lui-même, qui représente une menace pour l'individu et un danger pour sa santé aussi bien que pour celle de l'organisation.

source intrinsèque de stress

Ensemble des facteurs de stress qui sont inhérents au contenu même de la tâche.

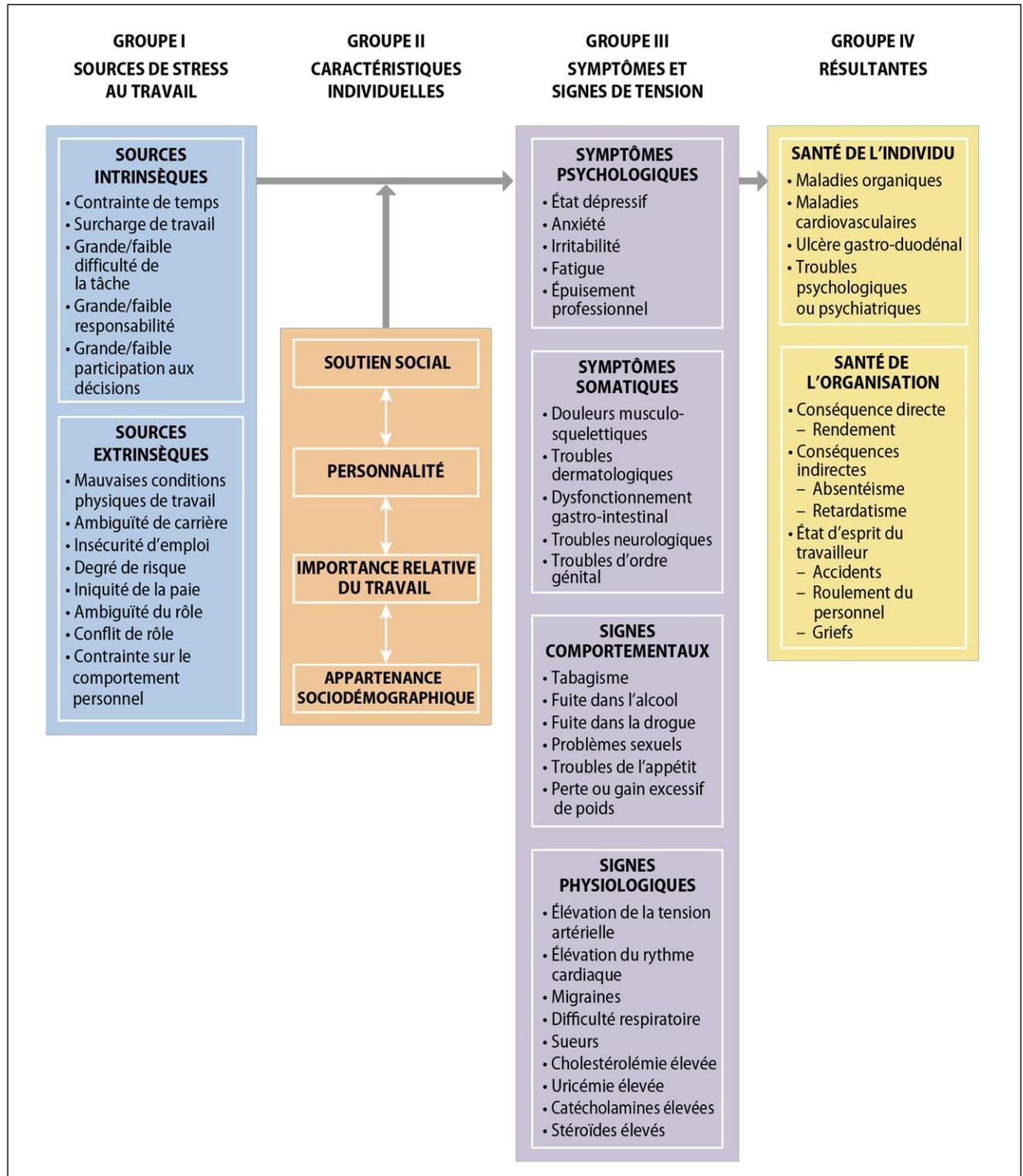
source extrinsèque de stress

Ensemble des facteurs de stress qui font partie du contexte de la tâche plutôt que de son contenu.

Dans le modèle cognitif et conditionnel de Dolan et Arsenault, les sources de stress en milieu de travail (les variables du groupe I) sont divisées en deux catégories : les **sources intrinsèques de stress** et les **sources extrinsèques de stress**. Par «sources intrinsèques», on entend les caractéristiques du contenu même de la tâche, et par «sources extrinsèques», on fait référence aux caractéristiques du contexte dans lequel s'exécute la tâche. Naturellement, chacune de ces dimensions interagit différemment avec les signes et les symptômes de tension.

Par ailleurs, les variables du groupe I ont des effets stimulants ou débilants sur le comportement au travail selon les caractéristiques individuelles, à savoir les variables du groupe II. Le paradoxe inéluctable du stress au travail tient au fait que ses

Figure 5.3 Le modèle cognitif et conditionnel du stress au travail



Sources : Adapté de S.L. DOLAN et A. ARSENAULT, *Stress, santé et rendement au travail* (préface de Hans Selye), Montréal, Québec, Presses de l'Université de Montréal, 1980, p. 143 ; S.L. DOLAN et A. ARSENAULT, *Stress, estime de soi, santé, travail*, Québec, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, p. 56.

conséquences sont personnelles. En effet, un facteur stressant peut être une source de stress pour un employé, mais une source de satisfaction pour un autre. C'est l'individu qui définit les facteurs qui sont stressants pour lui ; ceux-ci résultent de ses expériences et de ses attentes.

Dolan et Arsenault proposent quatre classes de variables pour représenter les différences individuelles qui agissent comme modérateurs des effets du stress au travail : le soutien social, la personnalité, l'importance relative accordée au travail et l'appartenance sociodémographique.

Le soutien social, tant en milieu de travail qu'à l'extérieur, constitue un facteur modérateur important du stress. Le soutien des amis, de la famille et des collègues de travail suppose le partage des responsabilités, la reconnaissance sociale et l'appui affectif ; il permet de filtrer les agents stressants, réduisant ainsi l'emprise du stress sur l'individu. Le degré d'encadrement ou de soutien social dont jouit un individu détermine sa capacité à résister au stress¹⁸.

Pour définir la personnalité des individus, les chercheurs qui étudient le stress au travail utilisent souvent les expressions « personnalité de type A » et « personnalité de type B ». Chez une personne de type A (caractérisée par une ambition considérable et l'esprit de compétition), l'inadaptation due au stress sera imputable au manque de défis, de responsabilités et d'autonomie. Pour cette personne, l'emploi idéal sera assorti de responsabilités élevées et d'une grande autonomie, à la condition qu'elle ait les compétences nécessaires pour les assumer.



On s'entend généralement pour dire que les agents stressants ont des effets néfastes sur les sujets dont la vie est centrée sur le travail.

En règle générale, les agents stressants ont plus d'effets sur les personnes qui placent le travail au centre de leur vie. La gamme des conséquences symptomatiques est ainsi influencée par l'intensité de l'attachement au travail. Les effets du stress seront nettement moins préjudiciables chez la personne qui n'accorde que peu d'importance au travail, puisqu'elle vise d'abord la satisfaction de ses besoins à l'extérieur de son milieu de travail. L'intégration de la valeur accordée au travail dans le modèle étudié permet aussi de maîtriser indirectement certaines sources de stress extérieures au cadre professionnel, telles que les conflits à la maison et les mauvaises relations sociales, qui peuvent également entrer dans la pathogenèse de certaines maladies psychosomatiques.

Bien que l'influence de l'appartenance sociodémographique n'ait pas été démontrée de façon probante, il demeure que le niveau de stress au travail varie notamment selon le sexe, l'âge, les années de scolarité, les croyances religieuses et la langue maternelle. Par exemple, les effets pervers du stress touchent plus les hommes que les femmes et le stress a moins d'emprise à mesure qu'une personne vieillit ou qu'elle se scolarise. En ce qui a trait aux pratiques religieuses, elles semblent inhiber l'action du stress. Notons cependant que cet effet vaut pour toute pratique d'activités à caractère religieux, sans distinction de cultes. Enfin, on constate que les différences culturelles liées à la langue maternelle influent sur l'assimilation du stress. Au Québec, les symptômes physiques du stress semblent être associés au système cardiovasculaire chez les anglophones et à l'appareil digestif (ulcères) chez les francophones, alors qu'ils résultent des mêmes agents stressants¹⁹.

Ainsi, l'interaction dynamique entre les facteurs stressants (groupe I) et les différences individuelles (groupe II) définit l'adaptation ou l'inadaptation, qui engendre les signes et les symptômes de tension (groupe III) et donne la possibilité d'en prédire la présence ou l'absence. C'est évidemment la présence et l'intensité relative de chacun de ces signes et de ces symptômes plus ou moins stables qui permettent de mesurer le degré de discordance entre l'individu et son environnement.

Ces signes et symptômes, qui sont des indicateurs de stress, sont subdivisés en quatre grandes catégories : les symptômes psychologiques, les symptômes somatiques, les signes comportementaux et les signes physiologiques.

La possibilité de mesurer de façon objective et subjective les propriétés physiologiques et les propriétés comportementales et somatiques permet d'améliorer la précision et la valeur du diagnostic du modèle élaboré par Dolan et Arsenault.

5.4 Les origines du stress au travail

Le stress peut être provoqué par l'absence ou par l'excès de stimulation. Nous en avons déjà parlé, il semble en fait que chaque travailleur a un niveau maximal de stimulation qui permet d'améliorer son rendement. Ce niveau varie d'une personne à l'autre, mais on s'entend pour dire que, généralement, les agents stressants ont des effets néfastes sur les sujets dont la vie est centrée sur le travail.

À partir de cette définition du stress, on déduit que n'importe quel problème organisationnel devient générateur de stress, même temporairement, dès que le travailleur se trouve en état de discordance. Bien que les réactions de l'individu dépendent de facteurs personnels, certains facteurs liés à l'organisation peuvent aussi être qualifiés d'agents de stress.

5.4.1 Les agents de stress organisationnels

La source de stress la plus répandue tient à l'effet combiné de la taille imposante de l'organisation et du haut degré de formalisation de son fonctionnement, communément appelé «la bureaucratie». Plusieurs études ont démontré que les organisations très bureaucratisées cherchent à mouler la personne pour en faire un être stéréotypé. Le besoin de contraindre et de surveiller le comportement qu'éprouvent ces grandes organisations est la cause la plus fréquente du stress organisationnel.

Une deuxième source de stress se trouve dans la structure hiérarchique d'une organisation. Dans toute hiérarchie où le pouvoir est inégalement réparti, plus on compte de paliers, plus s'accroît la tendance au contrôle autocratique de la part de quelques-uns aux dépens des autres. Les dirigeants sont alors bien placés pour dicter des comportements trop exigeants qui dépassent les capacités de leurs employés.

Une troisième source de stress, également liée à la structure de l'organisation, se trouve dans la compétition pour l'obtention d'un nombre limité de ressources. Bien que cette source de stress se rencontre généralement dans le secteur des affaires, elle existe aussi là où la promotion oblige à la compétition, par exemple dans les universités, les ministères, les syndicats. Dans les organisations où la structure hiérarchique et la quantité limitée de ressources nourrissent déjà l'émulation, on a tendance à stimuler et à pousser trop loin la compétition, arguant que c'est le meilleur moyen d'amener les employés à donner leur plein rendement. On sait que toute compétition comporte son lot de perdants ; or, il arrive que même les gagnants doivent payer très cher leur victoire.

Les rôles et leurs caractéristiques sont quelques-uns des facteurs les plus étudiés dans la recherche sur le stress au travail. Les rôles qui donnent matière à conflits ou qui prêtent à confusion, les rôles surchargés ou, au contraire, trop allégés quantitativement et qualitativement, sont fréquemment cités comme générateurs de signes de stress et de maladie²⁰.

Emprunté à l'art dramatique, le mot «rôle» désigne, en l'occurrence, le comportement propre à une fonction et non à l'individu même. Autrement dit, le rôle correspond à ce que l'individu est amené à faire dans l'exercice de ses fonctions. Une personne est socialement appelée à tenir plusieurs rôles : celui de parent, de conjoint, de dirigeant, de subordonné, etc. En milieu de travail, plusieurs facteurs interviennent dans la détermination du rôle



Une infirmière est soumise à trois sources potentiellement conflictuelles d'exigences : le patient, son chef d'équipe et le médecin traitant. Cela peut entraîner un conflit de rôle.

anomie

Absence d'organisation sociale résultant de la disparition des normes communément acceptées.

tenu par un individu. À cet égard, les exigences des dirigeants sont prépondérantes, même si elles ne sont pas toujours formellement exprimées et qu'elles sont souvent transmises de façon plus ou moins indirecte. Le comportement rattaché à une fonction est aussi influencé par les attentes des pairs, des subordonnés ou des clients.

Maintenant, qu'est-ce qu'un conflit de rôle? C'est la présence simultanée, dans une même tâche, de deux ou plusieurs ensembles d'exigences de nature telle qu'en se soumettant à l'un, il devient, par définition, difficile de se soumettre aux autres.

Les sources de ces conflits sont multiples. Par exemple, une infirmière est soumise à trois sources conflictuelles

d'exigences : le patient, son chef d'équipe et le médecin traitant. De même, un employé peut subir des pressions contradictoires : de son supérieur immédiat qui le pousse à produire au maximum et du service du contrôle de la qualité qui l'invite à réduire le plus possible les pertes et les rejets.

L'ambiguïté des rôles est liée à l'incertitude qui règne sur les descriptions de tâches : incertitude quant aux attentes des autres à l'égard du rôle qu'on est appelé à tenir ; incertitude quant à ce qu'on doit faire ; incertitude quant à son niveau de responsabilité ou à la latitude dont on dispose dans l'exécution de sa tâche. Lorsqu'un rôle atteint un degré d'ambiguïté très élevé, l'employé n'a plus de cadre de référence pour guider ses attitudes et ses comportements : c'est l'**anomie**.

De la théorie à la pratique

Diminuer le stress au travail

Ressentir une certaine pression à se montrer performant au travail n'est pas mal en soi, mais si votre entreprise est le théâtre d'épuisements professionnels répétés au sein de votre personnel, peut-être serait-il temps de remettre en question vos exigences professionnelles?

La surcharge de travail vient bien sûr en tête de liste des explications. Au Canada, plus d'un travailleur sur trois se dit surchargé et cette proportion grimpe à un employé sur deux dans le secteur de la santé, selon Statistique Canada.

Un employé est-il vraiment en surcharge? se demande-t-on légitimement. La seule véritable façon de le savoir est de comparer sa productivité à celle d'un autre travailleur effectuant des tâches similaires, mais encore là des précautions s'imposent.

Toujours est-il que la tendance depuis plus de vingt ans en Amérique du Nord est à la surcharge de travail, alors qu'on exige, au fil des suppressions de postes, qu'une quantité égale ou supérieure de travail soit effectuée par les employés restants. Si vous

êtes patron d'une entreprise et travaillez plus de 65 heures par semaine, cela ne vous confère pas le droit d'en exiger autant de vos employés.

L'absence d'autonomie est un autre facteur considéré comme générateur de stress au travail. L'autonomie est à la fois la liberté de prendre des décisions et le fait de ne pas se sentir continuellement épié dans son travail professionnel.

La présence de conflits dans l'entreprise, que l'on y soit partie prenante ou non, favorise également le stress. La communication est sans contredit le meilleur moyen de prévenir ou de régler une situation conflictuelle, car si elle perdure, la tâche quotidienne de se rendre au travail deviendra particulièrement pénible.

Enfin, le stress vécu professionnellement peut être un symptôme de difficultés personnelles que l'on traverse ou d'un déséquilibre entre le travail et le temps passé en famille. Lorsque la fin de semaine arrive, il faut savoir fermer les livres, décrocher et attendre au lundi pour s'en reparler!

Source : JOBILLICO, collaboration spéciale, « Diminuer le stress au travail », *Journal de Montréal*, 28 avril 2016, [En ligne], www.journaldemontreal.com/2016/04/28/diminuer-le-stress-au-travail (Page consultée le 17 octobre 2016).

Les rôles surchargés engendrent du stress. Un rôle est surchargé lorsque les tâches qui lui sont associées, sans être intrinsèquement incompatibles, excèdent qualitativement ou quantitativement la capacité de l'individu à les exécuter, ou encore lorsqu'elles le poussent à agir de façon précipitée, au détriment du soin qu'il croit devoir mettre au travail. Chez les cadres intermédiaires et supérieurs, dont les tâches sont souvent mal définies, cette source de stress peut être provoquée par l'incapacité apparente de certains à dire non à toute demande, en raison du culte qu'ils vouent à l'efficacité et à la performance, ou encore par crainte que leur refus soit mal interprété et qu'il nuise à leur carrière. On tombe dans un cercle vicieux lorsque ces mêmes personnes, qui acceptent beaucoup de responsabilités et s'efforcent de les assumer, font l'objet d'encre plus de sollicitation, car leur disponibilité et leur efficacité ont attiré l'attention de tout le monde. Ce processus de surcharge progressive est une lame à double tranchant, puisque l'accumulation des engagements à court et à long terme s'accroît avec le temps.

La variété des habiletés requises, le degré d'autonomie, l'importance et la description de la tâche ainsi que la rétroaction sont autant d'éléments susceptibles d'entraîner des symptômes de tension, s'ils sont incompatibles avec les besoins et les aspirations de l'individu, avec son sens des responsabilités, son désir de voir les résultats de son labeur et l'importance qu'il accorde à son travail.

Les responsables des ressources humaines, des ressources matérielles, des équipements et des budgets, par exemple, sont eux aussi soumis au stress. Leurs responsabilités sont assorties de fréquentes interactions avec les autres (réunions, comités de toutes sortes, etc.), de périodes de travail en solitaire et, par conséquent, de longues heures de planification afin de respecter les échéances.

Les caractéristiques physiques du travail peuvent être une cause de maladie. De nombreux travaux sur les liens entre les conditions de travail spécifiques à un emploi et l'état de santé physique et mental du travailleur tendent à le démontrer. Ceux qu'Arthur Kornhauser a menés en 1965, notamment, ont établi une relation entre la santé mentale, des conditions de travail désagréables, l'obligation de travailler vite et beaucoup et de se conformer à des horaires longs et pénibles²¹.

De nombreux auteurs ont fait ressortir le fait que les relations interpersonnelles peuvent aussi constituer une source importante de stress en milieu de travail. La relation interpersonnelle naît du besoin d'être reconnu et accepté. En tant qu'« animal social », l'être humain accorde une grande valeur à la qualité de ses relations avec les autres. Le fait d'être soutenu par des camarades de travail atténue chez le sujet l'effet des facteurs de stress.

Des spécialistes en science du comportement se sont intéressés à l'effet tampon que le soutien social exerce entre l'individu et certaines conséquences du stress. Ils sont arrivés à la conclusion que de bonnes relations interpersonnelles au sein d'une équipe de travail jouent un rôle primordial dans le maintien de la santé des individus et des organisations²².

5.4.2 Les agents de stress individuels

Sans conteste, lorsqu'il s'agit de déterminer la susceptibilité d'une personne au stress, il est important de considérer les facteurs individuels, tels que les valeurs, les besoins, les habiletés, l'expérience, la personnalité et les aspirations. Ces facteurs englobent aussi les caractéristiques d'ordre perceptif et cognitif qui influencent l'interprétation subjective de ce qui est considéré comme un stressor, de même que la réaction au stress.

Les réactions aux agents stressants varient en fonction de certaines dimensions de la personnalité telles que l'anxiété, l'introversion, l'extraversion, la rigidité, la flexibilité, l'ambition et la volonté de réussir²³. Certaines personnes ont l'habitude de se

fixer des objectifs précis et des échéanciers très stricts. Il est aisé de concevoir qu'un tel comportement puisse être aussi stressant que gratifiant. D'autres personnes, moins imprégnées de la volonté de réussir, parviendront à se sentir gratifiées tout en s'imposant moins de stress. Il s'agit là d'un thème qui a été popularisé par les travaux sur les personnalités de type A et de type B (*voir la sous-section 5.6.1 pour plus de détails sur ces types de personnalité*). Cette typologie des comportements, initialement proposée par Ray H. Rosenman et ses collaborateurs, a été par la suite largement utilisée dans les études sur le stress²⁴. Ces auteurs ont démontré que les sujets de type A, qui sont combattifs, agressifs, impatient, incapables de s'arrêter et continuellement pressés par le temps, étaient plus prédisposés à la maladie coronarienne que les sujets de type B qui, à la rigueur, préfèrent laisser aux autres le soin de définir les exigences au travail et se contentent de s'y adapter.

Récemment, un nouveau type de personnalité a été suggéré afin d'ajouter à la typologie, soit le type C. Le comportement de type C s'observe chez la personne introvertie, obsessive, passive, résignée et placide, extrêmement coopérative, soumise et conformiste, qui intériorise sa réponse au stress et maîtrise toujours son hostilité, soucieuse de l'approbation sociale. Selon certaines études, les individus de type C sont statistiquement plus prédisposés que la moyenne à souffrir de rhumatismes, d'infections, d'allergies et de divers troubles dermatologiques, y compris le cancer. Notons que le cancer est associé à l'inhibition immunologique dont souffrent les individus de ce type²⁵.

Les personnes de type A se distinguent en ce sens qu'elles sont toujours pressées et en état d'alerte; c'est la course contre la montre, la poursuite de plusieurs lièvres à la fois. Elles dictent des lettres en mangeant et préparent un discours en regardant la télé, elles sont incapables de tolérer les retards, s'énervent derrière un conducteur trop lent et trépignent d'impatience quand elles attendent l'ascenseur. Paradoxalement, les individus de type A ne semblent pas ressentir subjectivement le stress; à tout le moins, ils se plaignent très peu souvent de souffrir d'anxiété. Ils sont rarement grippés, ils n'en ont pas le temps! Selon Rosenman et ses collègues, la culture occidentale stimule considérablement l'écllosion du syndrome A typique, présent chez l'individu obsédé par le temps et par la quantité de choses à accomplir²⁶.

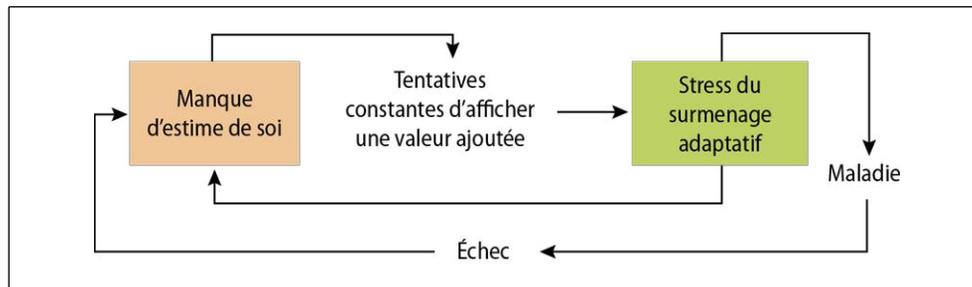
Le lieu de contrôle, interne ou externe, est une autre dimension de la personnalité étudiée en relation avec le stress au travail. Une échelle de mesure de cette dimension mise au point par Rotter, en 1966, hiérarchise les individus selon leur tendance à attribuer ce qui leur arrive à leurs propres capacités ou, au contraire, à des facteurs extérieurs tels que la chance, la fatalité ou l'action des autres²⁷. Des travaux ont démontré que les personnes dont le lieu de contrôle est interne ont une meilleure connaissance du monde du travail et de leur propre fonction que celles dont le lieu de contrôle est externe. Cependant, les travaux qu'a menés Jerry M. Burger viennent nuancer les avantages de ce type de contrôle en soulignant que les individus ayant un lieu de contrôle interne sont plus sujets à l'anxiété²⁸.

Pour conclure, on peut affirmer que la personnalité intervient dans la genèse du stress, mais que la nature et la gravité des conséquences du stress sont liées non pas à la personnalité proprement dite, mais à l'interaction entre la personnalité et les exigences de la tâche à accomplir.

Même si l'estime de soi ne faisait pas partie du modèle original de Dolan et Arsenault de 1980, dans l'édition de 2009 de leur ouvrage, les auteurs insistent sur l'importance de ce concept pour bien comprendre le stress²⁹. Selon eux, l'estime de soi positive est un peu le système immunitaire de la conscience; elle accroît la résistance, la force et la capacité de régénération face aux traumatismes de la vie. La personne qui a une faible

estime d'elle-même a davantage tendance à vouloir éviter la douleur qu'à rechercher le bonheur. En outre, rien de ce qu'elle accomplit ne semble suffisant. Cette situation s'apparente au mythe de Sisyphe, qui met des efforts titanesques à la réalisation insensée d'objectifs inaccessibles, sans jamais reconnaître son propre mérite, ni obtenir de récompense satisfaisante. Le manque d'estime de soi propulse l'individu dans un labyrinthe sans issue, de stress et d'inadaptation (voir la figure 5.4). Plus il est confiant, moins il a besoin d'objets matériels pour s'affirmer à ses propres yeux et à ceux d'autrui. Cela signifie aussi qu'il s'expose moins à des états subjectifs de perte de maîtrise et de stress et qu'il est moins vulnérable à l'accumulation pathogène d'événements incontrôlables, ce qui est bénéfique pour sa santé.

Figure 5.4 Les liens entre une faible estime de soi, le stress et la maladie



Source : S.L. DOLAN et A. ARSENAULT, *Stress, estime de soi, santé, travail*, Québec, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009, p. 108. (Reproduit avec la permission des auteurs.)

5.5 Les effets du stress

On dispose d'un grand nombre d'indicateurs pour mesurer les effets néfastes du stress sur la santé des travailleurs et sur l'organisation³⁰. Dans cette section, nous les exposerons de façon plus détaillée.

5.5.1 Les conséquences individuelles

Le concept d'**épuisement professionnel** (*burnout*) est un indicateur des réactions affectives et émotionnelles et a été largement utilisé ces dernières années, particulièrement dans les secteurs de la santé, de l'enseignement, du travail social et de la gestion³¹. Selon certains chercheurs, l'épuisement professionnel est un symptôme de stress organisationnel qui se rencontre généralement lorsqu'un travailleur a peu d'emprise sur la qualité de son travail, mais qu'il se considère tout de même comme personnellement responsable de son succès ou de son échec. D'autres chercheurs définissent l'épuisement professionnel comme un état de grande fatigue physique, mentale et émotionnelle résultant de l'accumulation d'un stress psychologique et émotionnel sur une longue période. L'employé est alors incapable de satisfaire aux exigences de son travail. L'épuisement professionnel est un état qui s'aggrave progressivement. Il est déclenché par des sentiments d'inadéquation par rapport à la tâche à accomplir et évolue au point où les fonctions physiques et mentales se détériorent réellement. Les bourreaux de travail, qui travaillent de longues heures et ont peu d'emprise sur leur vie, sont les plus prédisposés à l'épuisement professionnel qui frappe toutes les professions : policiers, ouvriers manuels, gardiens de prison, infirmières, ambulanciers, pompiers, travailleurs sociaux, courtiers en valeurs mobilières, professeurs, etc.

épuisement professionnel

Ensemble de symptômes précis causés par un stress chronique ou grave relié directement aux activités professionnelles et non aux problèmes personnels du travailleur.

La dépression, l'anxiété, l'irritabilité et les problèmes somatiques sont d'autres manifestations du stress. De plus, des liens évidents ont été établis entre le tabagisme, l'alcoolisme et les exigences professionnelles. En ce qui concerne les conséquences physiologiques, les chercheurs ont noté une augmentation de la sécrétion de catécholamines (adrénaline et noradrénaline) et de stéroïdes (cortisol), ainsi qu'une élévation de la pression sanguine, autant de signes avant-coureurs d'ulcères de l'estomac et de malaises cardiovasculaires.

Le stress chronique a aussi été associé aux lésions chromosomiques. Des chercheurs de l'Université Duke, aux États-Unis, ont découvert que le stress chronique abaissait les niveaux d'une protéine qui empêche les anomalies génomiques³². Une étude sur l'hypertension a révélé l'existence d'un lien direct entre l'hypertension artérielle et le stress. De ces divers constats, on peut tirer la conclusion suivante : même les employés satisfaits de leur travail peuvent subir du stress³³.

Qu'en disent les experts ?

Le stress en milieu de travail

Il est normal de subir un certain stress. C'est souvent ce qui nous procure l'énergie et la motivation dont nous avons besoin pour relever nos défis quotidiens à la maison et au travail. Ce genre de stress vous aide à surmonter la difficulté et à atteindre vos objectifs dans certaines situations comme les échéances à respecter, la vente, les objectifs de production ou encore la nécessité de trouver de nouveaux clients. Certaines personnes ne considèrent pas cela comme du stress, compte tenu du sentiment de satisfaction et de bonheur d'avoir relevé le défi. Toutefois, comme c'est souvent le cas, trop de stress peut avoir des répercussions négatives. Lorsque le sentiment de satisfaction devient de l'épuisement, de la frustration ou de l'insatisfaction, ou lorsque les défis au travail deviennent trop exigeants, nous commençons à voir les signes négatifs du stress.

Quelques conseils généraux pour faire face au stress en milieu de travail

Les causes de stress en milieu de travail varient considérablement tout comme varient les stratégies pour les réduire ou les prévenir.

Lorsque le stress en milieu de travail provient, par exemple, d'un agent physique, il vaut mieux le contrôler à la source. Si le milieu de travail est trop bruyant, il faut mettre en œuvre des mesures

de contrôle pour enrayer le bruit dès que possible. Si vous ressentez de la douleur à la suite d'efforts répétitifs, il est possible de concevoir des postes de travail pour réduire les mouvements répétitifs et acharnés. Vous pouvez trouver des renseignements et des suggestions détaillés dans les nombreux autres documents *Réponses SST* (p. ex. sur le bruit, l'ergonomie, la violence en milieu de travail, etc.) ou en vous adressant au Service de renseignements.

La conception des tâches est également un facteur important. Une bonne conception des tâches satisfait les capacités mentales et physiques de l'employé. En général, les lignes directrices suivantes sur la conception des tâches aideront à minimiser ou à faire face au stress en milieu de travail :

- l'emploi doit avoir des exigences raisonnables (non pas en fonction de « pure endurance ») et fournir à l'employé une certaine variété dans les tâches ;
- l'employé doit pouvoir apprendre au travail et avoir la possibilité de continuer à se perfectionner à mesure que sa carrière progresse ;
- l'emploi doit laisser à la personne la possibilité de prendre des décisions dans certains domaines ;
- l'employé doit sentir que l'emploi lui offre de belles perspectives d'avenir.

Source : Extraits adaptés de CENTRE CANADIEN D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL, « Stress en milieu de travail – Généralités », 2012, [En ligne], www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/stress.html (Page consultée le 26 octobre 2016).

À la une

Le 30 septembre 2016

Se soucier vraiment de la santé de ses employés, c'est payant ?

Olivier Schmouker

Les Affaires

Au tournant de 2010, les études se sont mises à abonder pour montrer que la santé des employés allait de mal en pis. L'une d'entre elles avait ainsi mis au jour le fait que les coûts en assurance maladie des entreprises américaines avaient littéralement bondi de 131 % entre 1999 et 2009. La réaction a été, bien entendu, immédiate : c'est vite devenu à qui proposerait le meilleur programme de remise en forme à ses employés, et à en faire même un argument de séduction à l'attention des talents à la recherche d'un nouvel emploi. Du coup, près de 90 % des entreprises de nos voisins du Sud disposent, aujourd'hui, d'un programme de mieux-être à l'attention de leurs employés (rabais à l'inscription à un gym, service de coach en alimentation, etc.).

Mais voilà, la question saute aux yeux : tout cela porte-t-il vraiment fruit ?

Une récente étude a montré que, pour chaque dollar dépensé en programme de mieux-être, les entreprises américaines voyaient leurs dépenses en assurance maladie diminuer d'en moyenne 3,27 dollars et celles en absentéisme, d'en moyenne 2,73 dollars. Ce qui est conséquent. Et il est indéniable qu'il est bénéfique pour une entreprise de voir ses coûts en assurance maladie et en absentéisme diminuer de manière significative.

Toutefois, il me semble nécessaire d'aller encore plus loin que ça. Oui, on peut légitimement se demander si cela se traduit également par un impact sur la productivité des employés. Autrement dit, le fait de bénéficier d'un programme de mieux-être rend-il plus efficace dans son travail, jour après jour ?

Il se trouve que j'ai déniché la réponse à cette interrogation. Si, si... Dans une étude intitulée *Doing well by making well: The impact of corporate wellness programs on employee productivity* et signée par : Timothy Gubler, professeur de management à l'Université de Californie à Riverside (États-Unis); Ian Larkin, professeur de stratégie à l'École de management Anderson à Los Angeles (États-Unis); et Lamar Pierce, professeur de stratégie à l'École de commerce Olin à Saint-Louis, Missouri (États-Unis).

Regardons ça ensemble...

Les trois chercheurs se sont intéressés à une entreprise à laquelle ils ont donné le nom fictif de LaundryCo, à la tête de cinq blanchisseries. C'est que la direction de celle-ci avait pris la décision d'aider leurs employés à être en meilleure forme, pour la toute première fois de son existence. Bref, une occasion en or pour des scientifiques de mesurer l'éventuel impact d'une telle mesure managériale sur la productivité de chacun.

La mesure prise a été on ne peut plus simple : une équipe d'infirmières est allée, un beau jour, dans chacune des blanchisseries, juste pour prendre la pression artérielle de chaque employé, prélever un peu de leur sang afin de vérifier si tout allait bien, et, enfin, leur soumettre un questionnaire en lien avec leur état de santé. Trois semaines plus tard, chacun était reçu individuellement par les infirmières, histoire d'avoir l'heure juste sur leur état de santé et, le cas échéant, des recommandations à suivre pour améliorer ce qui devait l'être.

C'était tout. Aucun programme particulier de mieux-être, aucun rabais d'aucune sorte sur l'inscription à une activité sportive, non, rien de tout ça. Juste la visite d'infirmières et des recommandations assez simples et évidentes.

Résultats ? Tenez-vous bien :

- *Un bond global de 5 %.* La productivité des employés a globalement augmenté de 5 % durant l'année qui a suivi la visite des infirmières. Ce qui équivalait *grosso modo* à l'ajout d'une journée de travail par mois pour chaque employé. Rien de moins.
- *Un bond de 7,5 % pour ceux en forme.* La productivité des employés qui étaient en bonne santé a crû, elle, d'en moyenne 7,5 %. Pourquoi ? Vraisemblablement parce que ceux-ci, heureux de noter que leur employeur se souciait de leur santé, ont ressenti davantage de bien-être au travail ; et ce, à un point tel que leur productivité a bondi.
- *Une meilleure santé.* Ceux qui n'étaient pas en pleine forme ont vu leur état s'améliorer d'en moyenne 25 % durant l'année qui a suivi la visite des infirmières, car plusieurs d'entre eux ont pris la ferme résolution de suivre leurs recommandations, ce qui s'est traduit par



une nette amélioration de leur santé. Et par suite, la productivité de ceux qui se sont vraiment repris en main (meilleure alimentation, etc.) a, elle, été propulsée de 10 %.

Cela étant, il convient d'apporter un bémol – de taille – à propos de ces résultats, aussi impressionnants soient-ils. En effet, l'un des employés a ainsi découvert qu'il était gravement malade, et même déjà en phase terminale; en conséquence, ni sa santé ni sa productivité ne se sont améliorées, bien au contraire, ce qui est tout à fait compréhensible.

« Notre étude montre que les programmes de mieux-être, même les plus simples, ont un réel impact sur la productivité des employés. Et elle a mis au jour un fait intéressant: lorsqu'on adopte un programme de mieux-être, il ne faut pas cibler spécifiquement

les employés qui ne sont pas en pleine forme, il faut s'adresser tout autant à ceux qui sont en bonne santé. Parce que la seule existence d'un tel programme suffit à *booster* le bien-être de ceux qui sont en forme, et par suite, leur productivité », notent les trois chercheurs.

Que retenir de tout cela ? Ceci, à mon avis :

Qui entend voir bondir la productivité de tous ses employés se doit de leur proposer un ou plusieurs programmes de mieux-être. Car cela fera du bien à la santé de ceux qui ne sont pas vraiment en forme, et par ricochet, à leur productivité. Car cela mettra également du baume à l'âme de ceux qui sont en bonne santé, à tel point qu'ils se montreront, eux aussi, plus productifs qu'à l'habitude.

Source : O. SCHMOUKER, « Se soucier vraiment de la santé de ses employés, c'est payant ? », *Les Affaires*, 30 septembre 2016, [En ligne], www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/se-soucier-vraiment-de-la-sante-de-ses-employes-c-est-payant/590374 (Page consultée le 17 octobre 2016).

5.5.2 Les conséquences organisationnelles

Les dirigeants d'entreprises accordent de plus en plus d'importance au stress et à l'épuisement professionnel depuis qu'on leur reconnaît des effets néfastes sur la productivité et le bien-être physique et psychologique des employés. En 2014, au Québec, selon la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, le pourcentage des lésions acceptées attribuables au stress aigu et au stress chronique s'établissait à 70,8 % et à 8,5 % respectivement³⁴. Parmi les lésions acceptées attribuables au stress chronique en milieu de travail, 61,1 % concernaient les troubles d'adaptation, suivis à 11,5 % des troubles de stress et d'anxiété³⁵. Notons que nombre d'études ont fait la démonstration de l'incidence du stress sur la performance des travailleurs³⁶, mais aussi sur des indicateurs indirects de rendement comme la motivation, la satisfaction, l'engagement, l'absentéisme ou le présentéisme, pour n'en nommer que quelques-uns.

5.6 Les programmes d'intervention

Dans cette section, nous aborderons essentiellement deux types d'intervention : l'intervention de nature individuelle et l'intervention axée vers l'organisation. L'ensemble de ces interventions en matière de gestion du stress cherchent à rencontrer principalement trois objectifs. Tout d'abord, certaines interventions visent particulièrement à limiter l'exposition des travailleurs au stress (interventions primaires). D'autres se concentrent davantage sur les capacités d'adaptation et de gestion des stressés professionnels (interventions secondaires). Finalement, lorsque la situation l'exige, des interventions curatives peuvent être développées afin de soutenir les travailleurs aux prises avec des problématiques liées au stress (interventions tertiaires).

5.6.1 L'intervention individuelle

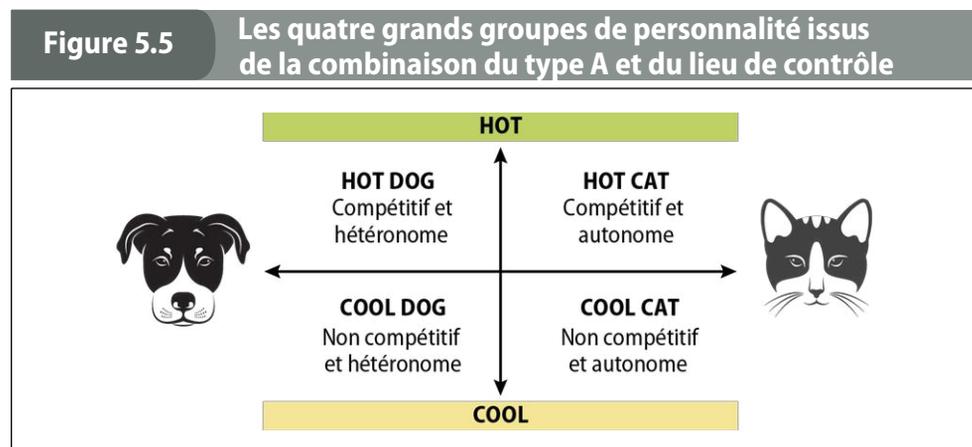
Le principal objectif de l'intervention à l'échelle individuelle est de déterminer les facteurs susceptibles d'entraîner, d'influencer ou d'accélérer l'émergence des diverses conséquences négatives du stress chronique.

Le diagnostic individuel

L'activité visant à déceler les problèmes de stress, de tension et de santé est primordiale, car elle est le fondement même de l'élaboration d'une stratégie de prévention. Une large part des effets néfastes du stress présentés précédemment résulte de la présence cumulée de plusieurs facteurs sur de nombreuses années. Pour dégager ces facteurs, des méthodes d'analyse regroupant les individus selon des catégories précises (usine, section, équipe, type de travail, etc.) sont élaborées. La comparaison des fréquences attendues et des fréquences observées pour chaque catégorie permet d'identifier les sous-groupes susceptibles de souffrir de stress. Dans toute organisation bien structurée, où les dossiers médicaux des employés sont tenus à jour et, au mieux, partiellement ou totalement informatisés, il est possible d'effectuer ce contrôle de façon méthodique. Un monitoring des problèmes de santé chez les travailleurs permet d'identifier le type de travailleurs, le type d'emploi ou encore le type de tâches prédisposant les employés à développer des problématiques de santé pouvant potentiellement être liées au stress professionnel. Pour le travailleur qui ressent psychologiquement les conséquences de son environnement stressant, mais qui ne peut le fuir, la possibilité d'obtenir une attestation de maladie constitue un bon mécanisme d'évasion d'un univers perçu comme malsain. Du point de vue de l'organisation, cet absentéisme médicalisé semble indésirable. Cependant, dans la perspective globale que nous proposons, le problème n'est pas nécessairement l'individu, mais, selon toute probabilité, la structure même de la tâche qu'il doit exécuter. La stratégie diagnostique et préventive doit alors être réorientée vers l'organisation et non vers le travailleur.

Par ailleurs, poser un diagnostic précis quant à la personnalité d'un individu aide à intervenir sur cet individu en particulier. Il semble, en effet, que le type de personnalité aide à comprendre la façon dont les individus voient leur milieu de travail, ainsi que leurs réactions lorsqu'ils s'y sentent menacés.

La typologie de la personnalité suivante est tirée de plusieurs études, dont celles des chercheurs Simon Dolan, André Arsenault et Michael Van Ameringen³⁷. Cette typologie permet de distinguer quatre grands groupes de personnalité issus de la combinaison du type A et du lieu de contrôle (voir la figure 5.5).



Source : S.L. DOLAN et A. ARSENAULT, *Stress, santé et rendement au travail* (préface de Hans Selye), Montréal, Québec, Presses de l'Université de Montréal, 1980, p. 143. (Cité avec la permission des auteurs.)

Les **individus de type A**, compétitifs, acharnés et toujours pressés, ont été qualifiés de *hot* ; à l'autre extrême, les **individus de type B**, plus calmes et plus réfléchis, ont reçu le qualificatif de *cool*. Les personnes qui ont un lieu de contrôle interne, qui sont autonomes et parfois même têtues comme leurs « homologues » du règne animal, les chats, ont été qualifiées de *cats*. À l'inverse, celles dont le lieu de contrôle est externe, qui ont tendance à dépendre de leur environnement, tout comme leurs « homologues » du règne animal, les chiens, ont été qualifiées de *dogs*.

individu de type A

Individu caractérisé par une ambition intense et un esprit de compétition. Pour l'individu de type A, l'emploi idéal lui accorde beaucoup de responsabilités et une grande autonomie, à la condition, bien sûr, qu'il possède les compétences nécessaires à l'accomplissement de ses tâches.

individu de type B

Individu qui préfère laisser aux autres le soin de définir les exigences du travail pour s'y adapter par la suite.

En vue de mesurer le stress que vit chacun de ces types de personnalité, les auteurs ont distingué les sources de stress intrinsèques, liées au contenu, et les sources de stress extrinsèques, liées au contexte. En règle générale, les sources intrinsèques sont perçues par les travailleurs, mais leurs effets sont cachés ou difficilement observables (par exemple, l'augmentation de la tension artérielle diastolique³⁸). Les symptômes comportementaux traditionnellement associés au stress ne semblent pas touchés (par exemple, l'anxiété et l'excès de poids).

Quant aux sources extrinsèques, elles sont également perçues par les travailleurs, mais leurs effets sont plus immédiats et plus visibles. Elles suscitent de l'irritation, des états dépressifs et une augmentation de l'absentéisme³⁹.

hot cat

Type de personnalité qui caractérise l'individu compétitif et autonome.

En évaluant la façon dont les sources de stress sont perçues par les uns et par les autres, on peut voir que les *hot cats* arrivent toujours à dominer la situation. Ils perçoivent très bien les deux sources de stress, mais comme ils sont compétitifs et autonomes, ils inhibent l'expression de leurs conséquences – ils peuvent relever tous les défis et rien ne peut leur faire perdre le contrôle.

hot dog

Type de personnalité qui caractérise l'individu compétitif et hétéronome.

Les *hot dogs* perçoivent aussi les deux sources de stress, mais il leur est beaucoup plus difficile de s'adapter à leurs conséquences. Les sources de stress intrinsèques causent chez eux des troubles digestifs et musculo-squelettiques, mais aucun symptôme psychologique apparent. Quant aux sources extrinsèques, elles ne les rendent pas anxieux : ils deviennent agressifs⁴⁰.

cool dog

Type de personnalité qui caractérise l'individu non compétitif et hétéronome.

Les *cool dogs* sont plus sensibles au contexte qu'au contenu d'une tâche. Les sources de stress intrinsèques les laissent indifférents, mais les sources extrinsèques entraînent chez eux presque tous les problèmes psychiques et somatiques possibles, notamment le gain de poids. Leur nature non compétitive transforme tout conflit en cause de malaise, alors que leur hétéronomie les porte très peu à réagir aux exigences de la tâche⁴¹.

cool cat

Type de personnalité qui caractérise l'individu non compétitif et autonome.

Les *cool cats* sont ceux qui perçoivent le moins les deux sources de stress, ce qui ne les empêche pas de réagir aux deux. Les sources intrinsèques les rendent agressifs, alors que les sources extrinsèques les rendent anxieux et provoquent chez eux des problèmes cardiovasculaires et digestifs⁴².

L'étude de ces phénomènes permet de dégager certains profils perceptifs et certaines formes d'expression du stress. Le tableau 5.2 montre bien que les deux sources de stress ont des effets complètement différents.

Tableau 5.2 Quelques formes d'expression du stress en fonction de leur source

Source intrinsèque	Source extrinsèque
Défi à relever	Conflit intrapsychique
Sollicitation somatique primaire	Sollicitation psychique primaire
Exhibition de l'action	Inhibition de l'action
Fuite impossible	Lutte impossible
Lutte sans relâche	Fuite acceptable
Augmentation de la tension diastolique	Augmentation de l'absentéisme

Les travaux de Dolan et de ses collaborateurs ont montré que le stress de source intrinsèque pousse d'abord le travailleur à l'action, puis au surmenage, car il accorde de la valeur aux défis à relever⁴³. Ce type de stress tend à augmenter la tension artérielle

diastolique. Quant au stress de source extrinsèque, il cause d'abord de la détresse intrapsychique chez l'individu et, parce qu'il est dans l'impossibilité d'agir, il favorise le recours à la fuite.

Le traitement individuel

Nous observerons d'abord le traitement individuel à travers la grille médicale traditionnelle. Par la suite, nous présenterons deux types d'intervention à caractère psychologique ou biopsychologique, soit les méthodes de relaxation et les techniques de rétroaction biologique (*biofeedback*).

Les interventions médicales traditionnelles Pour traiter une maladie associée au stress, la médecine traditionnelle prescrit soit une diète, soit des exercices, soit des médicaments. À ce jour, très peu d'études ont évalué l'efficacité clinique des médicaments en période de réinsertion au travail. En effet, de nombreux employés soumis à une médication parce qu'ils ont des problèmes d'ordre psychologique et somatique, retournent au travail sans que nul ne s'intéresse aux effets secondaires de leur traitement, qui risquent pourtant d'interférer avec leur travail et de devenir une source secondaire de stress. Dans une perspective globale, il serait préférable que le traitement proprement dit fasse, lui aussi, l'objet d'une évaluation.

La relaxation et les méthodes similaires L'évaluation scientifique de méthodes telles que la méditation a démontré leur effet relaxant, variable selon les individus. À l'évidence, il y a plus d'une façon d'atteindre un état de relaxation. On peut, entre autres, inciter quelqu'un à relaxer en lui suggérant de s'installer confortablement et de se concentrer sur le chiffre « 1 » à chaque expiration. L'effet observé ressemble beaucoup à celui qu'on obtient grâce aux techniques de méditation.

Quelles qu'elles soient, les techniques de relaxation sont un moyen réel de soulager les symptômes du stress. Toutefois, il est difficile de les considérer comme un traitement des causes du stress. Si celui-ci provient de la perception subjective que l'individu a de sa tâche, il y a plutôt lieu de travailler à modifier cette perception. Toutefois, si la cause du stress est inhérente à la tâche, celle-ci posera toujours des problèmes d'adaptation, peu importe la personne qui y sera affectée. C'est alors à la tâche, à son contenu et à son contexte qu'il faut s'attaquer.

La rétroaction biologique (*biofeedback*) La rétroaction biologique (*biofeedback* ou *neurofeedback*) est une technique qui, à l'aide de détecteurs placés à divers endroits sur le corps, permet à l'individu de capter des signaux par la vue ou l'ouïe. Grâce à ces signaux, le sujet peut maîtriser des fonctions qui, normalement, auraient échappé à son contrôle. Cette technique a déjà fait l'objet d'un véritable engouement et a toujours plus ou moins sa place parmi les traitements symptomatiques des conséquences du stress. Ainsi, dans certains cas, la rétroaction biologique est efficace contre la migraine et permet même aux hypertendus de réduire leur tension artérielle. Là encore, il convient d'appliquer à cette méthode la réserve exprimée plus haut à l'endroit des techniques de relaxation : elle constitue une forme de traitement symptomatique, et, à ce titre, ne trouve sa place que dans une stratégie générale élaborée en vue de gagner du temps en attendant de découvrir la cause précise du symptôme ou de la maladie et de s'y attaquer directement.

La rééducation cognitive

Cette méthode consiste à amener le travailleur et le gestionnaire à analyser ensemble la situation, telle qu'elle se présente à leurs yeux. Cet exercice fait appel au sujet conscient et relève, à proprement parler, d'une philosophie générale de l'éducation plutôt que d'une technique d'apprentissage. Contrairement à cette dernière, la démarche éducative permet d'acquérir une certaine compréhension de la réalité et de concevoir une stratégie intelligente visant à amener ce réel dans la négociation.



L'ordre des CRHA a produit la vidéo « Outil de gestion des problèmes de santé mentale » avec Ghislaine Labelle, CRHA.

L'intervention préventive

Les stratégies d'intervention préventive sur le plan individuel sont, pour la plupart, élaborées par les sciences médicales traditionnelles. Cependant, le caractère à la fois psychologique et somatique de tout ce qui touche de près ou de loin le stress au travail exige une ouverture à l'approche multidisciplinaire de la part de l'équipe thérapeutique. Outre un médecin et un psychologue, cette équipe devrait donc compter un gestionnaire de ressources humaines et, évidemment, le travailleur lui-même ou son représentant. Il s'agit de créer un contexte de concertation et non de confrontation, où sont mises en commun les ressources propres à chaque discipline et celles du travailleur. Celui-ci est l'observateur direct et privilégié de la situation de travail dans laquelle il est placé et personne ne peut mieux que lui reconnaître les problèmes, émettre les hypothèses sur les causes probables des signes et des symptômes de stress et élaborer ultérieurement un programme de prévention.

Les techniques utilisées dans une stratégie d'intervention préventive peuvent s'appliquer à brève, moyenne ou longue échéance, mais ne devraient pas exclure, *a priori*, les méthodes de relaxation, les techniques de rétroaction biologique, l'approche cognitive ou l'approche médicale traditionnelle. De façon générale, ces interventions ont des objectifs soit curatifs, axés sur la création d'un changement positif, soit préventifs.

Comment faire face à l'anxiété et à l'angoisse? Comment utiliser judicieusement les pouvoirs dont nous disposons? Comment faire face à la fatigue attribuable à l'âge? Il n'existe pas de réponse simple à ce type de questions. On peut rêver d'une société qui se soucie davantage de la prévention que du traitement des symptômes. D'autant plus que, pour un grand nombre d'individus, l'absence de vision préventive est en soi une source de stress. En effet, au sein des organisations, on trouve de plus en plus de travailleurs et de gestionnaires des ressources humaines qui, plutôt que d'adopter la politique de l'autruche, sont profondément préoccupés par la nécessité de prévenir les problèmes quotidiens liés au stress.

De la théorie à la pratique

Quelques outils pour diminuer le stress

Rire

Le rire est un excellent remède pour nous protéger des effets délétères du stress. Lorsque nous rions, nous sécrétons des hormones (hormones de croissance) qui agissent pour diminuer les hormones de stress... Donc, lorsque vous sentez que vous êtes stressé, allez voir votre collègue qui vous fait tant rire le temps d'un café, regardez une vidéo qui vous fait rire sur le web ou encore allez voir un spectacle d'humour!

Respirer

La respiration abdominale agit comme un frein sur notre système de stress. En fait, ce sont les mouvements du diaphragme accompagnant la respiration qui sont responsables de l'arrêt de la réponse de stress. Alors, dès que vous reconnaissez les signes de stress au niveau de votre corps, prenez

le temps de faire quelques inspirations en gonflant bien votre ventre, puis expirez lentement pour le dégonfler. L'objectif ici est d'avoir l'abdomen le plus gonflé possible lors de l'inspiration. Vous verrez, l'effet sur le stress est immédiat! Un autre moyen de freiner la réponse de stress à l'aide de la respiration abdominale est de chanter. Alors lors de votre prochain stress... n'hésitez pas à chanter à tue-tête!

Câliner un animal

Entrer en interaction avec un animal peut avoir des effets bénéfiques sur le stress. Des études scientifiques ont montré que caresser un chien permettait de réduire notre rythme cardiaque ainsi que nos hormones de stress. Récemment, une étude du Centre d'études sur le stress humain a montré que l'adoption d'un chien par une famille ayant un enfant autiste permettait de réduire le stress de



l'enfant de manière significative. Alors, en période de stress, n'hésitez pas à aller cajoler vos animaux ou bien ceux de la SPCA !

Faire preuve de bonté

C'est en 1988 que David McClelland, un chercheur de Harvard, a démontré que si des étudiants étaient soumis à une condition dans laquelle ils regardaient un film mettant en scène Mère Teresa donnant des soins aux enfants de Calcutta (versus d'autres vidéos plus neutres), le système immunitaire subissait une amélioration qui perdurait jusqu'à une heure après le visionnement. Le système immunitaire étant associé au stress, faire preuve de bonté ou observer quelqu'un effectuer un acte de bonté s'avère donc déstressant. Certains scientifiques ont appelé cela « l'effet Mère Teresa »... Alors à votre tour de faire un acte de bonté si vous reconnaissez en vous des signes de stress... Vous pouvez réaliser une bonne action ou encore rendre service. Pourquoi ne pas vous inscrire à une activité bénévole ?

Partager

Partager son stress... Vous avez bien lu, le soutien social est l'une des armes les plus puissantes pour diminuer notre réponse de stress. En effet, partager son stress nous force à le voir sous un autre angle et à trouver de nouvelles solutions. De nombreux chercheurs ont démontré que les individus jouissant d'un grand réseau social et bénéficiant du soutien réel de ce réseau sont moins stressés que les autres. Alors, si vous ressentez du stress, n'hésitez pas à le partager auprès des gens qui vous entourent. Toutefois, attention à ne pas co-ruminer avec votre ami(e) ! Partager son stress implique de le ventiler, pour le laisser aller ensuite. Donc si vous réalisez que vous ruminez encore sur votre mammoth en compagnie de votre ami(e) deux heures après le début de la conversation, cela veut dire qu'il est temps pour vous de passer à un autre outil de votre boîte à outils !

Bouger pour dépenser l'énergie accumulée

Vous vous souvenez sans doute que l'activation du système de stress aboutit à une mobilisation d'énergie. Cette énergie qui, au temps



préhistorique, était dépensée en combattant ou en fuyant le mammoth reste, aujourd'hui, entreposée dans votre corps, vous rendant très sensible aux moindres contrariétés de votre environnement. Il faut donc vous en départir... Voici quelques suggestions : inscrivez-vous à une activité sportive, contactez vos amis pour aller courir en groupe, organisez une partie de soccer, dansez avec les enfants sur de la musique entraînante, allez faire du ski de fond ou prenez simplement de longues marches. Si vous identifiez un stress avant une réunion importante, utilisez les escaliers pour vous y rendre, quitte à les monter et à les descendre plusieurs fois...

Se divertir

Les études scientifiques ont montré que lorsque votre cerveau interprète une situation comme étant menaçante, il suffit de le distraire de cette menace pour que la réponse de stress diminue. Un moyen efficace de distraire son cerveau est de visualiser des personnes, des événements ou des choses agréables ou bien des moments en famille, des souvenirs de vacances, ou même votre nourriture préférée ! Ces distractions peuvent signaler à votre cerveau que la situation n'est pas si menaçante après tout. Au bureau, vous pourriez même tricher un peu en créant un album photo en ligne de vos moments les plus agréables passés en famille, ou encore prendre le temps d'une pause-café, déjeuner en jouant à des jeux ou aller regarder des vidéos distrayantes en ligne. Bref, faites quelque chose qui vous distraira quelques minutes ! Cela pourrait suffire à diminuer votre réponse de stress...

Source : N. WAN, « La boîte à outils », *Mammoth Magazine, Le magazine officiel du Centre de recherche sur le stress humain*, n° 16, automne 2016, p. 12-13, [En ligne], www.stresshumain.ca/documents/pdf/Mammoth%20Magazine/MammothMagazineNo16_V3.pdf (Page consultée le 26 octobre 2016).

5.6.2 L'intervention organisationnelle

Les programmes d'intervention axés sur l'organisation ont pour principal objectif d'améliorer la concordance entre les aspirations des individus et les exigences de l'environnement de travail. Dans cette section, nous présenterons sommairement les aspects opérationnels des programmes d'intervention en respectant une classification souvent utilisée en gestion des ressources humaines.

La dotation et la promotion du personnel

La sélection et la promotion du personnel devraient se faire à l'aide d'un éventail de critères élargi, de manière à englober des éléments propres à la dimension psychosociale de la tâche. Les gestionnaires devraient aussi, au départ, évaluer les risques de maladies psychologiques auxquels un individu est exposé et porter attention aux attentes et aux besoins de chaque candidat. De plus, afin d'éviter que ces derniers ne se créent des attentes irréalistes à l'égard de leur future tâche, on devrait les informer de l'ensemble des exigences de l'organisation et de la philosophie sous-jacente à la gestion des ressources humaines⁴⁴. Un avertissement du genre «les conflits de rôle inhérents à cette tâche peuvent comporter des risques pour votre santé» ne ferait probablement pas fuir un candidat, mais il le forcerait à tout le moins à aborder son nouvel emploi avec une certaine disposition d'esprit.

La description de tâches

Le travail d'énumérer les tâches et les responsabilités liées à un poste, qui relève de la gestion des ressources humaines, vise à fournir au titulaire de ce poste un degré optimal de défis. Aussi honnêtes soient les intentions avouées des praticiens des ressources humaines quand ils restructurent les tâches en vue de les enrichir ou de les élargir, les résultats observés sont décevants lorsque ces nouvelles descriptions sont implantées sans discrimination dans l'ensemble de l'organisation. L'enrichissement des tâches offre un excellent moyen de réduire le stress chez les employés qui recherchent plus de responsabilités et d'autonomie. De plus, on admet qu'un manque de préparation ou d'autocontrôle risque d'avoir des conséquences néfastes, même chez ceux qui souhaitent avoir plus de responsabilités et d'autonomie. Il faut aussi tenir compte d'autres aspects quand on réaménage les tâches, par exemple la description des rôles, de la charge qui leur est inhérente et du niveau d'habileté exigé. En effet, dans ces trois cas, la présence de conflits, d'ambiguïté et de surcharge constitue une véritable source de stress.

Le plan de carrière

Aucune organisation n'oserait négliger la planification de ses opérations financières ou de sa production et, pourtant, certaines omettent de définir des **plans de carrière** destinés à leurs employés. Cette attitude, qui suscite des critiques, du reste justifiées, est d'autant moins souhaitable qu'il est reconnu que le stress des travailleurs diminue en même temps que l'ambiguïté par rapport à leur carrière. Si les critères de promotion sont clairement établis, chaque individu sait ce qu'il doit faire pour progresser au sein de l'entreprise et, fort de cette connaissance, risque moins d'être soumis au stress. En gestion des ressources humaines, on devrait s'efforcer de proposer diverses possibilités d'avancement qui comporteraient des réaménagements tant horizontaux que verticaux.

La formation du personnel

Cette activité vise, bien sûr, à maintenir en poste du personnel techniquement compétent. Elle est justifiée en ce qu'elle permet au travailleur d'accroître sa confiance en sa capacité d'exécuter convenablement son travail. La formation est particulièrement importante pour le travailleur spécialisé, qui occupe un poste où les connaissances ont tendance à devenir rapidement désuètes. Dans cette activité, il convient également d'inclure l'ensemble des programmes et techniques visant à atténuer les symptômes du stress, dont nous avons discuté précédemment.

plan de carrière

Résultat d'un ensemble d'activités organisées par l'entreprise pour aider les employés à découvrir leurs forces et leurs faiblesses, leurs objectifs précis et le genre de poste qu'ils souhaiteraient occuper.

L'évaluation du rendement

Il est monnaie courante de faire participer les employés à l'évaluation de leur propre rendement. Les techniques d'évaluation bilatérale que l'on retrouve, par exemple, dans la méthode de gestion par objectifs, visent d'abord et avant tout à stimuler la motivation de l'employé en le laissant prendre part à son évaluation. Ce procédé a pour effet de dissiper l'idée que les jugements portés sur lui résulteraient d'un processus unilatéral et, du même coup, de réduire les états d'incertitude et le sentiment d'injustice que le travailleur pourrait éprouver.

Le système de reconnaissance

La tendance actuelle à individualiser les programmes de reconnaissance afin qu'ils correspondent aux besoins de chaque travailleur devrait être accentuée. On aurait avantage à utiliser les connaissances véhiculées par les théories de la récompense, dont la théorie de l'équité et la théorie des attentes (ou théorie de l'expectative). Sur le plan des attentes, les gestionnaires des ressources humaines s'entendent généralement pour dire qu'un système de reconnaissance efficace doit faire un lien entre l'effort, le rendement et les récompenses. Il est du reste très important que ces relations soient aussi claires et explicites que possible. En matière d'équité, la politique de reconnaissance de l'entreprise devrait être rendue publique. Cela suppose que les modifications au système ainsi que les critères qui ont permis de le développer sont communiqués au travailleur.

Les horaires de travail

On parle de plus en plus d'horaires de travail flexibles. Cette pratique gagne en popularité auprès des services des ressources humaines, car elle résout en grande partie les problèmes de retard en permettant aux employés de choisir l'heure de leur arrivée et de leur départ. Le concept de flexibilité des horaires de travail pourrait même être élargi de manière à donner la possibilité aux travailleurs de travailler le nombre de jours qui leur convient le mieux.

Les relations de travail

Dans le secteur des relations de travail, les gestionnaires auraient intérêt à opposer moins de résistance aux syndicats qui demandent l'élargissement des négociations afin d'y inclure des points tels que le contenu des tâches, point auquel est associée la majorité des sources intrinsèques du stress. Sur un autre plan, les gestionnaires devraient coopérer avec les syndicats pour établir des programmes d'intervention thérapeutique et préventive des divers symptômes comportementaux de stress, tels que l'alcoolisme et l'usage non médical de drogues.

Les approches contemporaines

Les plus récentes tendances en gestion du stress démontrent un intérêt marqué pour les programmes de diagnostic. Depuis quelques années, nous avons constaté l'émergence de nombreux logiciels de diagnostic du stress permettant de systématiser la collecte d'information et d'offrir aux gestionnaires des axes d'intervention précis (par secteurs, divisions, etc.). Aujourd'hui, l'organisation peut même avoir un diagnostic organisationnel en ligne, l'efficacité d'un programme étant en grande partie basée sur l'identification des symptômes ainsi que sur la structure et la systématisation de l'information permise par les logiciels. Dans une optique de changement organisationnel, l'identification des sources de stress permet au gestionnaire de réajuster plus rapidement son tir et, ainsi, d'éviter la détérioration du climat de travail et d'atténuer les conséquences du stress.

Dans le cadre de démarches orientées vers les personnes ou vers un diagnostic individualisé, les recherches de certains professionnels de la santé ont désormais pour but de déceler le niveau d'hormones dans la salive (cortisol) qui peut révéler les prémisses de l'épuisement professionnel⁴⁵. Parallèlement au développement d'outils diagnostics, les professionnels des ressources humaines ont vu l'accompagnement



L'ordre des CRHA a produit la vidéo « Travailler à me faire mourir, non merci ! » avec Yvan Dubuc, CRHA.

(*coaching*) en gestion du stress prendre de plus en plus d'importance. L'accompagnement peut aider autant les victimes de stress au travail (gestionnaires, employés), que les individus qui en sont responsables. La technique met l'emphase sur l'écoute et le questionnement afin de permettre au client de visualiser par lui-même l'ensemble des solutions qui s'offrent à lui et ainsi favoriser une décision plus éclairée⁴⁶.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons abordé la définition du stress au travail d'après ses origines et ses conséquences. Nous avons mis en lumière l'importance du rôle de chaque travailleur dans ses rapports « agent stressant – symptôme de tension » et « symptôme de tension – conséquence à long terme ». De par sa définition, le stress est un phénomène dynamique : ses symptômes et ses conséquences à long terme résultent d'une interaction entre un travailleur et les divers aspects de son travail. À tout moment, l'interaction entre l'individu et son environnement contribue à l'émergence de symptômes de stress et, à terme, peut entraîner des conséquences néfastes pour le travailleur comme pour l'organisation.

On doit garder à l'esprit que deux caractéristiques individuelles ont un impact très important sur l'apparition et la gestion du stress : la personnalité de l'individu, et la stratégie élaborée par cet individu pour s'adapter à une situation stressante. Ces deux caractéristiques varient énormément d'une personne à une autre, et c'est ce qui explique en partie les contradictions apparentes que l'on trouve dans les ouvrages sur le stress, particulièrement en milieu de travail.

Rappelons-nous qu'il est difficile de généraliser lorsqu'il s'agit d'évaluer l'apport des divers aspects d'un travail au niveau de stress des travailleurs. Les indicateurs directs et indirects de tension et les conséquences à long terme d'un stress accumulé dans le temps sont nombreux et, surtout, ils forment des séquences d'événements profondément et essentiellement personnelles⁴⁷.



Exercez-vous grâce à des ateliers interactifs ! Consultez votre enseignant pour y accéder sur *i+ interactif*.

QUESTIONS DE RÉVISION

- 1 La société industrielle moderne fait face à un paradoxe. Veuillez décrire, en quelques lignes, ce paradoxe.
- 2 Peut-on établir un parallèle entre les conceptions physiologiques et comportementales visant à expliquer les causes du stress ? Précisez.
- 3 Quels sont les symptômes du stress, et de quelle(s) façon(s) portent-ils atteinte à la santé organisationnelle ?
- 4 Les agents stressants individuels et les agents stressants organisationnels sont les deux principales sources de stress. En existe-t-il d'autres ? Justifiez votre réponse.
- 5 De quel(s) moyen(s) dispose une organisation pour réduire au minimum l'exposition de ses travailleurs au stress ?
- 6 Que peut faire un individu pour réduire son niveau de stress ?

AUTOÉVALUATION

1. La mesure de l'épuisement professionnel (*burnout*) de Shirom-Melamed (SMBM)

Comment vous sentez-vous à l'école ?

Vous trouverez ci-dessous un certain nombre de constats qui décrivent les divers sentiments que vous pouvez ressentir au collège ou à l'université. À l'aide de la grille suivante, indiquez à quelle fréquence vous avez ressenti chacun d'eux au cours des 30 derniers jours.

Jamais ou presque jamais	1
Très rarement	2
Assez rarement	3
Parfois	4
Assez souvent	5
Très souvent	6
Presque toujours	7

- Je me sens fatigué. _____
- Je n'ai pas d'énergie pour aller à l'école le matin. _____
- Je me sens physiquement vidé. _____
- Je me sens épuisé. _____
- Je me sens comme si mes batteries étaient mortes. _____
- Je me sens brûlé. _____
- Mon processus de réflexion est lent. _____
- J'ai de la difficulté à me concentrer. _____
- J'ai l'impression que mes pensées ne sont pas claires. _____
- Je me sens incapable de me concentrer. _____
- J'ai de la difficulté à concevoir les choses compliquées. _____
- Je me sens insensible aux besoins des membres de mon équipe ou des autres étudiants. _____
- Je me sens incapable d'investir quelque émotion que ce soit dans mes relations avec les autres étudiants. _____
- Je me sens incapable d'être sympathique avec les autres membres de mon équipe ou avec les autres étudiants de la classe. _____

Pour évaluer vos résultats

Épuisement professionnel global : additionnez tous vos points et divisez le total par 14.

FP (fatigue physique) : additionnez vos points aux énoncés 1 à 6 et divisez le total par 6.

LC (lassitude cognitive) : additionnez vos points aux énoncés 7 à 11 et divisez le total par 5.

EE (épuisement émotif) : additionnez vos points aux énoncés 12 à 14 et divisez le total par 3.

Selon les études des professeurs Shirom et Melamed, si votre résultat à l'une ou plusieurs des échelles est plus élevé que 4, vous êtes dans la zone de risque d'épuisement professionnel.

Résultats				
Normes d'interprétation des résultats				
	Total	FP	LC	EE
Alpha normalisé	0,93	0,9	0,90	0,84
N	2779	2779	2778	2775
Moyenne	2,25	2,57	2,08	2,01
Médiane	2,13	2,33	2,00	1,75
Écart type	0,86	1,11	0,94	0,91
Gamme	1-7	1-7	1-7	1-7
Nombre d'items	14	6	5	3

2. Comment reconnaître une personnalité de type A ?

Votre personnalité est-elle de type A ? Nous vous proposons le questionnaire ci-dessous pour le découvrir. Ce questionnaire s'inspire des travaux de Rosenman et Friedman, les premiers à avoir découvert et nommé deux types de personnalité.

Répondez par oui ou par non à chacune des questions. Inscrivez la première réponse qui vous vient à l'esprit et évitez de la modifier par la suite. Essayez également de ne pas vous laisser influencer par ce que vous savez des caractéristiques associées à une personnalité de type A.

	Oui	Non
1. Lorsque vous parlez, avez-vous l'habitude d'accentuer certains mots et de prononcer les derniers mots de vos phrases à la hâte ?		
2. Est-ce que vous bougez, mangez et marchez toujours rapidement ?		
3. Êtes-vous impatient par nature et faites-vous montre d'irritation lorsque les choses ne vont pas aussi vite que vous le souhaitez ?		
4. Essayez-vous fréquemment de faire plus d'une chose à la fois ?		
5. Essayez-vous en général d'amener la conversation sur un sujet qui vous intéresse ?		
6. Vous sentez-vous coupable lorsque vous prenez le temps de vous détendre ?		
7. Vous arrive-t-il souvent de ne pas remarquer ce qu'il y a de nouveau autour de vous ?		
8. Vous intéressez-vous davantage à ce que vous pouvez obtenir qu'à ce que vous pouvez devenir ?		
9. Cherchez-vous sans cesse à réaliser le plus de choses possible en un temps toujours plus court ?		
10. Vous arrive-t-il souvent de rivaliser avec d'autres personnes qui cherchent, elles aussi, à tirer le maximum de leur temps ?		
11. Vous arrive-t-il, au cours d'une conversation, de faire des gestes expressifs, comme serrer le poing ou frapper la table pour donner plus de poids à vos paroles ?		
12. Croyez-vous que ce rythme effréné est essentiel à votre réussite ?		
13. Évaluez-vous le succès en vous basant sur des chiffres, comme la valeur des ventes réalisées, le nombre de voitures possédées ?		

Résultats

Si vous avez répondu « oui » à presque toutes ces questions, vous êtes une personne du type A.

Si vous avez répondu « oui » à plus de la moitié des questions, vous tendez vers ce type de personnalité, sans toutefois représenter un cas extrême.

Source : Traduit et adapté de M. FRIEDMAN et R.H. ROSENHAM, *Type A Behavior and Your Heart*, New York, NY, Knopf, 1974.

EXERCICE EXPÉRIENTIEL

Selon sa nature, ses tâches spécifiques et son contexte, chaque emploi est lié à un niveau potentiel de stress. Plus particulièrement, et peu important les caractéristiques de la personne qui les occupent, certains emplois exposent les employés à un stress d'une plus ou moins grande envergure. Concrètement, il existe des emplois à risque qui prédisposent les employés à davantage de conséquences liées au stress au travail.

En petit groupe, ordonnez les emplois suivants en fonction du niveau de stress que peuvent vivre les personnes qui les occupent, en partant du plus « stressogène ». Pour vous faciliter la tâche, tentez d'identifier les stressors spécifiques à chaque emploi ainsi que la fréquence d'exposition des travailleurs.

Audiologiste – Bibliothécaire – Coiffeur(euse) – Dirigeant d'entreprise – Journaliste – Pompier – Professeur d'université – Soldat

MINI-CAS

1 Un poste, deux réalités

Pierre et Marie sont tous deux conseillers à la clientèle dans une même entreprise. Ils sont donc appelés à effectuer des tâches très similaires quotidiennement. Depuis deux jours, Pierre est en congé de maladie pour raison de santé psychologique puisqu'on a diagnostiqué chez lui des symptômes d'épuisement professionnel. Marie, elle, se porte à merveille.

Comment peut-on expliquer cette situation ?

2 Un choix difficile!

Vous êtes consultant en psychologie du travail. Le propriétaire d'une PME, André Lussier, vient vous consulter car il s'interroge sur le ou les meilleurs choix à faire en matière de gestion du stress. Au cours des dernières années, l'entreprise a connu une croissance importante qui s'est accompagnée d'une augmentation significative du stress chez ses travailleurs. Monsieur Lussier veut absolument intervenir afin de les aider à le combattre. Après s'être documenté sur le sujet et en fonction de certaines restrictions financières, il retient trois possibilités: 1) amoindrir le déséquilibre travail-famille de ses employés par une modification de l'horaire de travail; 2) offrir à ses employés une formation en gestion du stress; et 3) faire appel à une firme spécialisée afin d'offrir du soutien psychologique (sous forme d'un programme d'aide aux employés) aux travailleurs qui luttent difficilement avec le stress. Cependant, compte tenu de ses ressources budgétaires limitées, il ne peut implanter qu'une seule de ces stratégies.

En fonction de l'efficacité relative de chacune de ces mesures, laquelle lui conseillez-vous? Justifiez votre réponse.

ÉTUDE DE CAS

La chute de la funambule

France St-Hilaire, Ph. D., CRHA, est professeure agrégée au Département de management et gestion des ressources humaines à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke. Elle est directrice de l'Équipe sur les organisations en santé (ÉOS) ainsi que du microprogramme en santé organisationnelle. Elle s'intéresse plus particulièrement aux facteurs organisationnels et aux comportements des gestionnaires et des employés qui favorisent la santé et le mieux-être psychologiques au travail. Elle mène également des recherches sur la santé psychologique des cadres ainsi que sur le développement d'interventions organisationnelles qui favorisent la santé psychologique.

Marianne a toujours aimé l'action. Déterminée et compétitive, elle adore relever des défis. Elle s'est grandement investie dans ses études universitaires en communication marketing, obtenant sa maîtrise avec la meilleure moyenne cumulative de sa cohorte. Sa facilité à tout concilier (études, travail à temps partiel et vie personnelle) traduit bien sa capacité à « en mener large ». Depuis maintenant huit ans, Marianne est chargée de projet dans une prestigieuse agence de publicité. Bien que son travail occupe une place de premier plan dans sa vie, elle est convaincue qu'il serait sain et indispensable de s'investir dans d'autres sphères. L'une de ses grandes sources de bonheur est son petit garçon de deux ans et l'autre, ses moments de refuge jalousement réservés à l'agenda pour le yoga et la danse aérobique latine. Bien qu'elle puisse parfois trouver ses journées exigeantes, à 34 ans, sa vie effervescente lui plaît bien.

Depuis un an, l'agence de publicité pour laquelle elle travaille depuis la fin de ses études subit changement après changement : acquisition d'une division à l'international, nouvelle approche client et remaniement de la structure hiérarchique ayant mené à la nomination de son nouveau

supérieur immédiat. Avide d'autonomie et ayant hérité de nouvelles tâches qu'elle affectionne particulièrement, l'absence quasi chronique de son gestionnaire qui est retenu à l'intégration de la nouvelle division préoccupe peu Marianne. D'ailleurs, ces changements représentent pour elle autant d'occasions de se réinventer et de relever des défis. Son autonomie a d'ailleurs été constatée par son gestionnaire qui, sans hésiter, a noté le potentiel élevé de Marianne pour des fonctions de gestion lors de son évaluation.

En revanche, la tâche de Marianne, tout comme celle des membres de son équipe, s'alourdit ; lors des coupures de postes, au moment de l'acquisition, les objectifs n'ont pas été revus malgré les ressources de plus en plus précaires. Pendant les réunions du service, il est maintenant coutume de se faire dire qu'il faut faire plus avec moins, mais certains ne se privent pas d'ajouter qu'en réalité, il faut faire plus avec rien. Ces coupures ne sont pas étrangères au climat de plus en plus tendu et aux fréquentes prises de bec. Les membres de l'équipe ne prennent plus le temps de se rencontrer pendant la pause de midi, chacun s'isolant pour avancer les tâches inachevées. Marianne doit pour sa part quitter le bureau de plus en plus tard ou rapporter du travail à la maison les soirs et les fins de semaine. Elle n'est pas la seule à devoir mettre l'épaule à la roue, mais les aléas de la vie sont fréquents – surtout avec un jeune bambin aux prises avec de multiples infections, gracieuseté de la garderie – et font de l'organisation du temps et des tâches un défi de tous les instants. Ainsi, depuis quelques semaines, les moments consacrés à ses activités sportives et de détente ont été les premiers coupés. Néanmoins, Marianne connaît ses ressources et sa persévérance lui permet encore de répondre à toutes les demandes. Ayant développé des stratégies pendant ses études et lors de son retour de congé de maternité, elle sait qu'elle peut faire face à ces exigences passagères et aux périodes de surcharge. Lorsqu'il lui arrive de se sentir envahie par ce sentiment de dépassement, elle écoute une musique apaisante. Pourtant, au fil du temps, l'énergie vient à manquer et les « petites fragilités » du corps refont surface : une vieille blessure au coude et un mal de dos interrompent de plus en plus son sommeil, en plus des nuits écourtées par les infections respiratoires à répétition de son fils. Les heures de travail à la maison s'allongent puisqu'elle ne parvient plus à mener des journées de travail aussi efficaces, et elle ressent une bouffée d'angoisse à la moindre toux de son fils : « Non, non, il ne peut pas être malade maintenant », se dit-elle.

Sa fatigue a eu des effets sur sa dernière présentation client qui ne s'est pas passée comme prévu. Reconnue comme perfectionniste et constante, Marianne s'est fait remettre à l'ordre par le client pour avoir dépassé les échéances et ne pas avoir réussi à bien traduire son besoin. Marianne se surprend à pleurer dans les toilettes devant ce qu'elle perçoit comme son premier échec professionnel. Elle doit donc se faire violence et demander à son gestionnaire de lui retirer certaines tâches. Mais la réponse est sans équivoque : « Nous sommes tous débordés, les autres autant que toi. » Et il prend soin de lui rappeler que si elle aspire à devenir gestionnaire, elle doit apprendre à composer avec la pression et la surcharge de travail. Marianne décide de prendre une demi-journée pour réorganiser ses tâches et ses échéances car le fait de prendre un peu de recul pour réorganiser son travail a toujours été une stratégie gagnante pour elle. En fin de journée, un appel de la garderie lui demandant de venir récupérer son fils fiévreux lui fait oublier un rendez-vous avec un client.

Marianne, qui tente depuis des mois de se maintenir en équilibre à la manière d'une funambule perd pied et doit s'absenter pendant neuf mois. Deux collègues la suivent en arrêt de travail et trois quittent l'entreprise.

Questions

1. Quels signes et quels symptômes annoncent la détérioration de l'état de Marianne ?
2. Parmi ses caractéristiques personnelles, quelles sont celles qui représentent des facteurs de protection et de risque au stress ?
3. Quelles sources de stress au travail ont contribué à l'arrêt de travail de Marianne ?
4. Qu'est-ce que l'entreprise aurait pu faire pour prévenir les absences et les départs de Marianne et de ses collègues ?

RÉFÉRENCES

1. THE CONFERENCE BOARD OF CANADA, *Mental Health Issues in the Labour Force: Reducing the Economic Impact on Canada*, Ottawa, Canada, juillet 2012.
2. S.L. DOLAN et A. ARSENAULT, *Stress, santé et rendement au travail* (préface de Hans Selye), Montréal, Québec, Presses de l'Université de Montréal, 1980; S.L. DOLAN et A. ARSENAULT, *Stress, estime de soi, santé, travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2009.
3. J. O'TOOLE, *Work in America: Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education and Welfare*, Cambridge, MA, MIT Press, 1973.
4. S.L. DOLAN, *Coaching by values: A guide to success in the life of business and the business of life*, Bloomington, IN, iUniverse Publishing, 2011.
5. S. AGRELL, «Part 1: Stress: public-health enemy No. 1?», *The Globe and Mail*, [En ligne], www.theglobeandmail.com/news/national/time-to-lead/work-life-balance/part-1-stress-public-health-enemy-no-1/article1778188 (Page consultée le 10 juillet 2011).
6. ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTÉ, «Rapport du Deuxième forum international de formation sur la santé mentale, les droits de l'homme et la législation, 10-12 novembre 2003», Genève, Suisse, 2004, [En ligne], www.who.int/mental_health/policy/en/rapport_francais_final.pdf (Page consultée le 2 février 2017).
7. BUREAU DE NORMALISATION DU QUÉBEC, «Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail», No 9700-800 BNQ, [En ligne], www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-et-travail/entreprise-en-sante.html (Page consultée le 16 janvier 2017).
8. W.B. CANNON, *Bodily Changes in Pain, Hunger, Fear and Rage: An Account of Recent Researches into the Function of Emotional Excitement*, New York, NY, Appleton, 1929.
9. H. SELYE, *The Stress of Life*, New York, NY, McGraw-Hill, 1976.
10. K. MENNINGER, «Psychological Aspects of the Organism under Stress» (1^{re} et 2^e parties), *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 1954, p. 67-106 et p. 280-310.
11. J.-P. WAINSTEN (dir.), *Le Larousse médical*, Paris, France, Larousse, 2009.
12. R.S. LAZARUS, *Psychological Stress and the Coping Process*, New York, NY, McGraw-Hill, 1966.
13. R.S. LAZARUS et S. FOLKMAN, *Stress, Appraisal and Coping*, New York, NY, Springer Verlag, 1984.
14. L. CÔTÉ, «Améliorer les stratégies de coping pour affronter le stress au travail», *Psychologie Québec*, 2013, vol. 30, n°5, p. 41-44.
15. *Le Petit Larousse en couleurs*, Paris, France, Larousse, 1988.
16. R.A. KARASEK, «Job demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implication for Job Redesign», *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n° 2, 1979, p. 285; M. DIEZ-PINOL, S.L. DOLAN, V. SIERRA et K. CANNINGS, «Personal attributes and work demands as determinants of well-being among Swedish physicians: identifying Configurations That Lead to Burnout and Vigor», *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 21, n° 6, 2008, p. 598-610.
17. R.A. KARASEK et T. THEORELL, *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, NY, Basic Books, Inc., 1990.
18. S.L. DOLAN, M.R. VAN AMERINGEN et A. ARSENAULT, «The Role of Personality and Social Support in the Etiology of Worker's Stress and Psychological Strain», *Relations industrielles*, vol. 47, n° 1, 1992, p. 125-139; A. ARSENAULT, S.L. DOLAN et M.R. VAN AMERINGEN, «An Empirical Examination of the Buffering Effects of Social Support on the Relationship between Job Demands and Psychological Strain», dans D.S. COOK et N.J. BEUTELL (dir.), *Managerial Frontiers: The Next Twenty-Five Years. Proceedings*, Arlington, VA, Eastern Academy of Management, 1988; M. VÉZINA et collab., *Pour donner un sens au travail. Bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail*, Boucherville, Québec, Gaëtan Morin, 1992.
19. A. ARSENAULT et S.L. DOLAN, *Le stress au travail et ses effets sur l'individu et l'organisation* (Notes et rapports scientifiques et techniques), Montréal, Québec, Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec, 1983.

20. J.R. RIZZO, R.J. HOUSE et S.I. LIRTZMAN, « Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, 1970, p. 150-163.
21. A. KORNHAUSER, *Mental Health of the Industrial Worker*, New York, NY, Wiley, 1965.
22. S.L. DOLAN, M.R. VAN AMERINGEN et A. ARSENAULT, *op. cit.*
23. S.L. DOLAN et A. ARSENAULT, « The Organizational and Individual Consequences of Stress at Work : A New Frontier to Human Resource Management », dans V.V. VEYSEY et G.A. HALL Jr. (dir.), *The New World of Managing Human Resources*, Pasadena, CA, Institute of Technology, 1979.
24. R.H. ROSENMAN et collab., « A Predictive Study of the Coronary Heart Disease : The Western Collaborative Group Study », *Journal of the American Medical Association*, n° 189, 1964, p. 15-22.
25. S.L. DOLAN et A. ARSENAULT, 2009, *op. cit.*
26. R.H. ROSENMAN et collab., *op. cit.*
27. J.B. ROTTER, « Generalized Expectancies of Internal vs. External Control of Reinforcement », *Psychological Monographs*, vol. 80, n° 609, 1966.
28. J.M. BURGER, *Desire for control : Personality, social and clinical perspectives*, New York, NY, Plenum, 1992.
29. S.L. DOLAN et A. ARSENAULT, 1980, 2009, *op. cit.*
30. M. DIEZ-PINOL, S.L. DOLAN, V. SIERRA et K. CANNINGS, *op. cit.*
31. S.L. DOLAN, « Individual, Organizational and Social Determinants of Managerial Burnout : Theoretical and Empirical Update », p. 223-238, dans R. CRANDALL et P.L. PERREWE (dir.), *Occupational Stress : A Handbook*, New York, NY, Taylor & Francis, 1995.
32. M.R. HARA et collab., « A stress response pathway regulates DNA damage through β 2-adrenoreceptors and β -arrestin-1 », *Nature. International Weekly Journal of Science*, 21 août 2011, [En ligne], www.nature.com/nature/journal/vaop/ncurrent/full/nature10368.html (Page consultée le 2 février 2017).
33. M.R. VAN AMERINGEN, A. ARSENAULT et S.L. DOLAN, « Intrinsic Job Stress as Predictor of Diastolic Blood Pressure among Female Hospital Workers », *Journal of Occupational Medicine*, 1988, vol. 30, n° 2, p. 93-97.
34. COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL, « Statistiques sur les lésions attribuables au stress en milieu de travail 2011-2014 », [En ligne], www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/300/Documents/DC300-321web.pdf (Page consultée le 26 octobre 2016).
35. *Ibid.*
36. E. GOSSELIN et M. CAMPBELL, « Stress et performance », dans P. ZAWIEJA et F. GUARNIERI (dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Éditions du Seuil, 2014, p. 743-744.
37. S.L. DOLAN et A. ARSENAULT, 1980, 2009, *op. cit.* ; A. ARSENAULT et S.L. DOLAN, 1983, *op. cit.* ; A. ARSENAULT et S.L. DOLAN, « The Role of Personality, Occupation and Organization in Understanding the Relationship between Job Stress, Performance and Absenteeism », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 56, n° 2, 1983, p. 227-240 ; A. ARSENAULT et S.L. DOLAN, « Les variables sociodémographiques et la personnalité comme modulatrice de la perception du stress et de son expression psychosomatique », dans P. GOGUELIN (dir.), *Psychologie du travail et société post-industrielle*, Paris, France, EAP, 1984 ; S.L. DOLAN et A. ARSENAULT, « Job Demands Related Cognitions and Psychosomatic Ailments », p. 265-282, dans R. SCHWARZER (dir.), *The Self in Anxiety, Stress and Depression*, Amsterdam, Pays-Bas, Elsevier Science Publishers, 1984 ; M.R. VAN AMERINGEN, A. ARSENAULT et S.L. DOLAN, « Intrinsic Job Stress as Predictor of Diastolic Blood Pressure among Female Hospital Workers », *Journal of Occupational Medicine*, vol. 30, n° 2, 1988, p. 93-97.
38. *Ibid.*
39. C. LÉONARD, M.R. VAN AMERINGEN, S.L. DOLAN et A. ARSENAULT, « L'absentéisme et l'assiduité au travail : deux moyens d'adaptation au stress? », *Relations industrielles*, vol. 42, n° 4, 1987, p. 774-789.

40. S.L. DOLAN et A. ARSENAULT, 1984, *op. cit.*
41. A. ARSENAULT et S.L. DOLAN, 1983, *op. cit.*
42. *Ibid.*
43. S.L. DOLAN, S. GARCIA, C. CABEZAS et S.S. TZFRIR, «Predictors of "quality of work" and "poor health" amongst primary health-care personnel in Catalonia : Evidence based on cross sectional, retrospective and longitudinal design», *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 21, n° 3, 2008, p. 203-218 ; A. ARSENAULT et S.L. DOLAN, 1983, *op. cit.* ; M. DIEZ-PINOL, S.L. DOLAN, V. SIERRA et K. CANNINGS, *op. cit.*
44. S.L. DOLAN, T. SABA, S.E. JACKSON et R.S. SCHULER, *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 3^e éd., Montréal, Québec, ERPI, 2002.
45. P. GRAVEL, « Prévoir le surmenage en analysant la salive », *Le Devoir*, 23 février 2011, [En ligne], www.ledouvoir.com/societe/sante/317380/prevoir-le-surmenage-en-analysant-la-salive (Page consultée le 2 février 2017).
46. S.K. CANHILAL, M. EL WAHIDI EL ALAOUI et S.L. DOLAN, « Training HR teams to cope with increasing diversity in the workplace : The emerging role of coaches », présenté aux 11^e *Rencontres sur la prospective des métiers : Quel management des ressources humaines demain ?*, ESSEC, La Défense (Paris), 10 mars 2011 ; D. ULRICH et W. ULRICH, *The why of Work*, New York, NY, McGraw Hill, 2010.
47. S.L. DOLAN et S. MOODIE, « Can Becoming a manager be dangerous to your health ? Is suicide the new occupational hazard ? », *Effective Executive*, ICFAI University Press India, (janvier 2010), vol. XIII, n° 1, p. 66-69.

Chapitre

6



LES GROUPES ET LES ÉQUIPES DE TRAVAIL

6.1 L'adhésion à un groupe

6.2 Les types de groupes

6.2.1 Les groupes formels

6.2.2 Les groupes informels

6.3 Les étapes de l'évolution d'un groupe

6.4 L'efficacité d'une équipe de travail

6.4.1 Les variables contextuelles

6.4.2 Les variables structurelles

6.5 La consolidation d'équipe

6.6 La pensée de groupe

6.7 Les comportements contre-productifs

Conclusion • Questions de révision • Autoévaluation • Exercice expérientiel
• Mini-cas • Étude de cas • Références

Disponible sur 

- Activités interactives
- Cas supplémentaires
- Vidéos

Objectifs d'apprentissage

Dans ce chapitre, le lecteur se familiarisera avec :

- l'importance et les avantages de la présence de groupes à l'intérieur d'une organisation ;
- les raisons justifiant la formation d'un groupe ;
- le fonctionnement des équipes de travail semi-autonomes ;
- le fonctionnement des équipes interfonctionnelles ;
- le fonctionnement des équipes virtuelles ;
- les types de groupes ;
- les étapes de l'évolution d'un groupe ;
- les variables contextuelles et structurelles qui influent sur la performance d'un groupe ;
- la consolidation d'équipe ;
- la pensée de groupe ;
- les comportements contre-productifs.

Déréglementation, mondialisation, révolution technologique, fusions, acquisitions, privatisation et intensification de la concurrence sont autant de bouleversements qui touchent les organisations. Pour se développer, quand ce n'est pas simplement pour survivre, elles doivent s'ajuster et, dans certains cas, se transformer. Pour s'adapter à ces enjeux, les innovations organisationnelles insistent davantage sur une participation et une responsabilisation accrues des employés¹. Divers types de regroupements d'employés sont valorisés pour mettre à profit leur capacité créatrice et leurs compétences à l'intérieur de groupes formels et informels : les équipes de travail, les équipes semi-autonomes, les groupes de résolution de problèmes, etc. L'accent est également mis sur la mise en place d'équipes multidisciplinaires. Dans certains contextes, les décideurs ont choisi de structurer des équipes responsabilisées ou des équipes opérationnelles de base, le tout s'accompagnant d'un nombre limité de niveaux hiérarchiques et de gestionnaires. Des chercheurs constatent qu'il y a de nombreux avantages à cette forme d'organisation du travail². Les équipes de travail génèrent une augmentation de la productivité et de l'efficacité organisationnelle, ainsi qu'une diminution des coûts de production. Par ailleurs, dans ces organisations où des groupes ou équipes de travail sont implantés, le roulement volontaire du personnel est plus faible et on y note même une augmentation appréciable de la satisfaction et de l'engagement au travail.

6.1 L'adhésion à un groupe

La question à laquelle nous tenterons de répondre dans cette section est celle-ci : Pourquoi les individus se joignent-ils à un groupe ou qu'est-ce qui les incite à en former un ?

La théorie de l'identité sociale offre un cadre conceptuel qui permet d'explorer la nature de l'adhésion d'un individu à un groupe spécifique. Par ailleurs, cette approche théorique explore les relations entre les équipes de travail ou départements d'une organisation.

La similitude des caractéristiques personnelles ou professionnelles dans un ensemble d'individus peut potentiellement favoriser la naissance d'un groupe. Une forte identification de l'individu à son groupe contribue à améliorer son image et son estime de soi. À l'opposé, lorsqu'il ne s'identifie pas vraiment au groupe, il sera prédisposé à quitter ce groupe pour en intégrer un autre plus valorisant. Dans cette perspective, l'une des retombées importantes de la théorie de l'identité sociale est la prédiction du maintien en emploi de certains employés : les employés demeureront dans l'organisation si la nature des conditions de travail ou de l'environnement a une incidence positive sur leur image personnelle. Un travailleur obtient une forme d'approbation sociale en s'associant à un groupe ou un employeur prestigieux. La fierté de travailler pour une organisation honorable (par opposition à une organisation où les conditions de travail sont dégradantes) renforce la valeur personnelle³.

Progressivement, les individus en arrivent à se percevoir comme appartenant à un même groupe, au même titre qu'un regroupement social, une équipe de travail ou le département d'une organisation. Dans un tel contexte, l'appréciation des caractéristiques individuelles des membres du groupe laisse la place aux enjeux ou à l'importance du groupe.

La nature des relations intergroupes est fondée sur un processus psychologique associé à la catégorisation sociale⁴. Le maintien ou l'acquisition d'un statut social particulier repose notamment sur la différenciation des groupes en matière d'expertise, de contributions respectives et de rôles sociaux ou économiques.

Les groupes peuvent coopérer entre eux ou entrer en compétition pour différentes raisons et, lorsqu'un conflit se manifeste, les membres se font fort de représenter les intérêts de leur propre groupe. Les relations interpersonnelles sont évacuées au profit des relations intergroupes. Le conflit ou la lutte de pouvoir entre les groupes est attribuable à des intérêts incompatibles ou à la distribution inégale des ressources organisationnelles⁵. Lorsqu'une rivalité s'installe entre deux groupes, il y a toujours un groupe dominant (ou privilégié) et un groupe subordonné (ou perdant). Ce dernier s'orientera vers une remise en question de son statut et se donnera une nouvelle identité sociale positive auprès de la communauté organisationnelle. De son côté, le groupe dominant se retrouvera en position de force. Il tentera de maintenir sa suprématie sociale à l'aide d'une solide justification de son rôle et de ses retombées positives sur l'organisation.

6.2 Les types de groupes

De façon générale, la notion de groupe se rattache à l'idée de réalisation d'une tâche ou d'interaction sociale. La plupart des auteurs s'entendent pour distinguer les groupes selon des catégories illustrant cette différenciation. La classification en deux catégories se prêtant davantage à l'étude des groupes en milieu de travail, c'est sur cette dernière que nous mettrons l'accent. Voyons maintenant les caractéristiques de chacun des types de groupes de cette classification.

6.2.1 Les groupes formels

En milieu de travail, les **groupes formels** peuvent prendre différentes formes. Ils ont pour mandat d'exécuter des tâches très précises dans un délai prescrit, en conformité avec les orientations organisationnelles. Les groupes formels comprennent notamment les groupes d'amélioration continue, qui peuvent recommander des hypothèses de solutions qui sont par la suite adoptées ou non par la direction ; ils évoluent souvent dans une structure parallèle à la structure organisationnelle formelle, qui veille quant à elle à ce que les suggestions des groupes reçoivent toute l'attention requise. Par ailleurs, les cercles de qualité, les **équipes de projets**, les équipes de résolutions de problème ou les équipes *ad hoc* doivent concrétiser un mandat dans un temps limité⁶. Ces groupes jouissent d'un pouvoir formel encore plus élevé puisqu'ils possèdent la latitude nécessaire pour prendre des décisions dans les limites définies par leur mandat. Avant de réaliser le projet, l'équipe peut décider des moyens qu'elle prendra pour l'accomplir. Il est fréquent qu'au sein de tels groupes, le pouvoir soit concentré entre les mains du chef du projet ou du responsable du comité.

Les groupes de travail formels sont courants dans les organisations, et les équipes de travail en font partie. Certains auteurs ont laissé entendre qu'une équipe est plus qu'un groupe. Ils estiment qu'un groupe devient une équipe quand ses membres ont un sens aigu de l'engagement commun et que la synergie devient telle que les efforts du groupe sont plus grands que la somme de ses parties⁷. Bien que cette différence puisse sembler évidente dans certains cas, elle est souvent difficile à établir et ne s'appuie pas sur un large consensus scientifique⁸. Par conséquent, nous adoptons dans cet ouvrage une définition du groupe plus large en ce qu'elle inclut la plupart des équipes présentes dans les entreprises. Ce chapitre privilégie par ailleurs l'expression «équipe de travail», car elle est plus couramment utilisée en contexte organisationnel. Il propose un cadre de référence qui guide l'exploration du mode de fonctionnement interne des équipes de travail.

Une équipe de travail représente un ensemble de deux individus ou plus, identifiés de façon formelle, interdépendants et collectivement responsables de la réalisation de tâches ou de mandats définis par l'organisation⁹. Il n'est pas nécessaire que les membres de l'équipe aient les mêmes rôles ou responsabilités : la réalisation de la tâche repose sur l'effort collectif et sur la contribution distinctive de chaque coéquipier.

groupe formel

Groupe qui a pour mandat d'exécuter les tâches et de fournir les services commandés par la direction, en conformité avec des objectifs précis déjà établis.

équipe de projet

Groupe formé dans une entreprise dans le but d'accomplir une tâche précise.

De la théorie à la pratique

Le travail policier par équipe

Au Canada, le concept de «travail policier par équipe» est apparu dans les années 1970, alors qu'on cherchait un remède à l'ennui et à la solitude des policiers. Au cours de ces années, un certain nombre de services de police canadiens ont reconnu que les nombreuses pressions qui s'exerçaient sur eux imposaient des changements importants dans leur mode d'opération. De façon générale, le coût du travail policier croissait plus vite que le nombre d'habitants ou la somme des revenus fiscaux. Parallèlement à ce phénomène, la qualité des relations entre la police et les citoyens se détériorait. Le moral des policiers était

à la baisse et leur sentiment de satisfaction au travail diminuait. Le taux de roulement du personnel progressait à un rythme inacceptable et il était de plus en plus difficile de maintenir la qualité des services policiers. Un certain nombre de services de police ont alors étudié l'efficacité du travail policier par équipe, espérant trouver une solution à tous ces problèmes. Ils en conclurent que cette approche leur permettait d'améliorer, à peu de frais, la qualité des services à la collectivité, les relations entre la police et la communauté et le sentiment de satisfaction au travail des agents qui travaillaient en équipe.

Source : Adapté de D.K. WASSON, *Les services de police préventive assurés par des équipes locales : un tour d'horizon*, Toronto, Ontario, John D. Crawford, 1977.





Les membres d'une équipe de travail ne jouent pas tous le même rôle. La réalisation des tâches repose sur un effort collectif et sur la contribution distinctive de chaque coéquipier.

équipe de travail semi-autonome

Groupe de travailleurs auquel sont confiées toutes les étapes de la production d'un bien ou d'un service.

Plusieurs caractéristiques fondamentales permettent d'attester de l'existence d'une équipe de travail.

1. Un mandat collectif: l'équipe de travail produit un bien ou un service auprès d'une clientèle interne ou externe.
2. L'interdépendance des coéquipiers dans la réalisation des tâches.
3. La responsabilité collective ou l'imputabilité de chaque coéquipier dans la réalisation des objectifs collectifs de l'équipe.
4. La reconnaissance de diverses instances organisationnelles: une telle reconnaissance impose des droits, des obligations et des responsabilités particulières à l'équipe de travail. L'organisation définit

la marge de manœuvre dont bénéficiera l'équipe de travail en matière d'autonomie collective et de pouvoir décisionnel.

5. Les interactions interpersonnelles entre coéquipiers: l'équipe de travail a une incidence sur le contexte social et les résultats organisationnels.
6. Le partage des ressources, de l'expertise ou des connaissances entre les coéquipiers.
7. Une durée de vie indéterminée (par opposition aux groupes formels de travail, dont la durée est généralement limitée).

Les équipes de travail semi-autonomes

Les **équipes de travail semi-autonomes** constituent une forme particulière d'équipe de travail. À la lumière des paramètres organisationnels qui définissent la marge de manœuvre et le fonctionnement interne de l'équipe, les membres sont collectivement responsables des prises de décision, du processus de production et des résultats opérationnels. Ils sont accompagnés par un superviseur facilitateur (*coach*). L'implantation d'une équipe semi-autonome s'apparente à une démarche de cogestion, ou gestion participative. Une telle organisation du travail exige de la bonne foi, de la rigueur, une solide conscience professionnelle, une sensibilité interpersonnelle à l'égard de chaque coéquipier et un grand sens des responsabilités de la part de chacun des membres. Des personnalités difficiles ou toxiques nuisent considérablement à l'efficacité d'une équipe semi-autonome. La cogestion n'évacue pas l'importance et la nécessité d'une solide supervision ou d'une intervention de la direction lorsque des difficultés surgissent en matière de gestion des personnes en milieu de travail.

Les principales caractéristiques d'une équipe de travail semi-autonome sont les suivantes¹⁰.

- Elle présente une structure hiérarchique aplatée. Le superviseur devient un facilitateur auprès de son équipe.
- Elle s'autorégularise au moyen de la standardisation des normes et l'ajustement interpersonnel et mutuel entre les coéquipiers.
- L'organisation du travail repose sur une division du travail par séquences complètes d'un processus.
- Les membres de l'équipe sont collectivement responsables de la séquence complète de travail qui leur a été confiée.
- L'équipe décide elle-même de l'organisation de son travail et de la rotation des postes.
- L'équipe est responsable de la qualité du travail rendu.

- Le degré d'autonomie des équipes varie en fonction de la maturité atteinte, mais, progressivement, l'équipe pourra prendre en charge la gestion complète de sa séquence de travail.

Les recherches sur la question permettent de conclure à des retombées importantes de l'implantation d'équipes semi-autonomes au travail. Parmi les retombées positives figurent les suivantes :

- des gains de productivité importants (membres de l'équipe plus performants) ;
- une diminution majeure des rejets et des rebuts ;
- une réduction de l'absentéisme ;
- une baisse des coûts d'opération ;
- une réduction marquée des temps de cycle de production et de réponse au client ;
- une meilleure perception des processus de groupes tels que le *coaching*, le *leadership*, la cohésion, les communications ;
- une connaissance plus complète du support organisationnel, une clarification des rôles et une augmentation de la confiance qui règne entre les employés et la direction.

Diverses difficultés peuvent surgir dans une équipe de travail semi-autonome : des conflits interpersonnels, de la pression supplémentaire de collègues de travail, de la frustration lors de discussions interminables, par exemple. Le stress causé par la délégation de responsabilités supplémentaires doit également être pris en compte dans la gestion d'une telle équipe. Des frustrations peuvent par ailleurs être tangibles lorsque l'autonomie accordée aux employés porte sur des points mineurs alors que la direction garde le contrôle sur les décisions vraiment importantes.

De façon générale, les employés aiment travailler dans une équipe de travail semi-autonome, même si cette formule génère une charge de travail plus importante et des responsabilités plus lourdes. Ce qu'ils apprécient particulièrement est l'absence de supervision étroite (fondée sur le contrôle excessif), l'autonomie dans la prise de décisions et un contrôle accru sur l'environnement de travail.



De la théorie à la pratique

Problèmes fréquemment éprouvés par les équipes semi-autonomes et les solutions proposées

Problème éprouvé : règlement des différends au sein de rapports collégiaux

L'un des problèmes qu'éprouvent les équipes de travail semi-autonomes est la difficulté de gérer en groupe des rapports de travail plus collégiaux, ce qui rend la prise de décisions parfois plus longue et plus conflictuelle. Le règlement des différends entre des membres est donc un défi que ces équipes doivent apprendre à relever, surtout dans un contexte où de jeunes travailleurs doivent composer avec d'autres plus âgés.

Il arrive aussi que des membres décident d'écartier un collègue qu'ils estiment moins productif ou qui préfère rester un peu à l'écart de la dynamique de groupe. Par ailleurs, les mesures prises à l'encontre

de ceux qui ne veulent pas se soumettre aux décisions de l'équipe ne sont pas toujours faciles à appliquer.

Solution proposée : un plan de délégation et des procédures d'arbitrage bien définis

La solution réside dans la mise en œuvre d'un plan précis de délégation d'autorité, de reddition de comptes, et dans la définition des procédures d'arbitrage par un supérieur extérieur à l'équipe.

Problème éprouvé : l'obstruction passive

Lorsque la direction veut introduire d'importants changements dans les méthodes de travail, elle court parfois le risque de faire face à une certaine inertie si les équipes de travail semi-autonomes ne souhaitent pas ces changements.





Solution proposée : inclusion dès le départ et autonomie

La solution consiste à associer dès le départ les équipes de travail semi-autonomes à l'introduction progressive des changements prévus et à leur laisser une certaine autonomie dans la façon de les mettre en œuvre.

Problème éprouvé : des équipes trop autonomes

Le renforcement de l'esprit d'équipe peut amener l'équipe de travail semi-autonome à privilégier ses propres cibles en matière de production, de qualité ou d'autonomie et à s'éloigner ainsi du reste du département ou des objectifs de l'entreprise.

Solution proposée : l'information et la transmission des valeurs

Pour éviter un repli des équipes sur elles-mêmes, l'entreprise doit rappeler constamment sa vision et ses valeurs. Elle doit aussi rappeler aux équipes leur

rôle respectif à l'intérieur du processus global de production ainsi que les objectifs d'ensemble visés.

Le système de reconnaissance ou de rémunération devrait, à cet égard, comporter un équilibre entre la récompense des efforts de chaque équipe, d'une part, et la progression vers les objectifs de l'entreprise, d'autre part. Enfin, l'évolution du rôle des superviseurs est fondamentale pour assurer la liaison entre les équipes et le reste de l'organisation.

Problème éprouvé : craintes de la part des superviseurs

Un autre problème est le sentiment d'abandon que ressentent les superviseurs de premier niveau vis-à-vis de la direction.

Solution proposée : clarification du rôle de conseiller

La solution réside dans la clarification des nouveaux rôles et la formation des superviseurs pour qu'ils assument un rôle de conseiller auprès des équipes de travail semi-autonomes.

Source : MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE, « Problèmes fréquemment éprouvés par les équipes semi-autonomes et les solutions proposées », 19 août 2014, [En ligne], www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/organisation_du_travail/organisation_du_travail/equipes_semi_autonomes/problemes_frequemment_eprouves_par_les_equipes_semi_autonomes_et_les_solutions_proposees.html (Page consultée le 15 novembre 2016).

équipe de travail interfonctionnelle

Groupe de travail réunissant des spécialistes de divers domaines ayant pour objectif commun de créer, concevoir et livrer autrement un produit ou une prestation.

Les équipes de travail interfonctionnelles

Les **équipes de travail interfonctionnelles**¹¹ ou équipes multidisciplinaires sont de plus en plus présentes dans les organisations. Il s'agit de groupes de travail réunissant des personnes spécialisées dans divers domaines dans le but de mieux créer, concevoir ou livrer un produit ou un service¹². Dans l'ensemble, ces équipes visent l'innovation, la rapidité et la qualité, qui découlent d'une coordination entre ces diverses spécialités¹³.

Selon certaines études¹⁴, six facteurs peuvent contribuer à l'efficacité des équipes interfonctionnelles : la composition de l'équipe, les objectifs prioritaires, la proximité, l'autonomie, les règlements et le leadership. L'équipe devrait être composée de tous les spécialistes pertinents, y compris des représentants syndicaux et des fournisseurs, s'il y a lieu. Les cultures propres aux diverses fonctions peuvent parfois entrer en conflit, alors que les objectifs prioritaires ne peuvent être atteints que par la collaboration. Les objectifs prioritaires aident donc à neutraliser les possibles conflits fonctionnels. Les membres de l'équipe doivent travailler à proximité les uns des autres afin de favoriser les contacts informels. Les équipes interfonctionnelles ont besoin d'une certaine autonomie dans l'organisation et les spécialistes doivent avoir l'autorité fonctionnelle nécessaire à la réalisation du projet. Des règlements et des procédures de base doivent être établis afin d'éviter la confusion lors des prises de décision. Enfin, pour éviter l'émergence de conflits, les chefs d'équipes interfonctionnelles doivent avoir de fortes compétences en leadership, en plus du savoir-faire qu'exige la tâche à accomplir.

équipe virtuelle

Groupe de travail qui communique et collabore dans le temps, l'espace et l'organisation grâce à la technologie.

Les équipes de travail virtuelles

Une **équipe virtuelle**¹⁵ est un groupe de travail qui communique et collabore dans le temps et l'espace grâce aux nouvelles technologies¹⁶. En plus du recours aux ordinateurs et aux technologies informatiques, ces équipes ont pour

principale caractéristique l'absence de rencontres physiques entre leurs membres en raison de leur dispersion géographique¹⁷.

Les équipes virtuelles comportent plusieurs avantages et inconvénients. Parmi les avantages, il y a le travail 24 heures sur 24, c'est-à-dire qu'il y a toujours au moins un membre d'une équipe virtuelle, dispersée aux quatre coins de la planète, qui est au poste. Second avantage : les heures de travail et les coûts de déplacement sont réduits, puisque les équipes virtuelles n'ont pas à se déplacer pour assister en personne aux réunions. Enfin, les équipes virtuelles assurent à l'organisation l'accès à une plus grande réserve de talents. C'est-à-dire que les entreprises peuvent élargir leur bassin d'employés potentiels et aller chercher les plus compétents là où ils sont, même s'ils ne veulent pas déménager¹⁸.



Les équipes de travail virtuelles ont recours aux ordinateurs et aux technologies informatiques pour communiquer et collaborer dans le temps et l'espace.

Il y a aussi certains inconvénients à faire partie d'une équipe virtuelle¹⁹. Par exemple, l'absence de communication en personne entraîne certains risques ; il peut s'avérer difficile d'établir une relation de confiance entre les membres de l'équipe. L'isolement peut aussi devenir problématique ; l'absence d'interaction informelle entre collègues peut entraîner un sentiment d'isolement et de détachement chez les membres de l'équipe. Une équipe virtuelle peut aussi coûter cher ! Le coût des équipements technologiques de pointe est en effet très élevé au départ, comparativement aux frais de déplacement. Enfin, pour les gestionnaires, les équipes virtuelles peuvent poser de nouveaux défis, notamment lorsqu'il s'agit de traiter avec des employés qu'on ne voit pas. Évidemment, il existe maintenant de nombreuses façons de « se voir » par Internet afin de combler cette lacune.

Voici quelques précautions que les gestionnaires devraient prendre lorsqu'ils mettent sur pied des équipes virtuelles.

- Le recrutement – Choisissez soigneusement les membres de l'équipe, en portant une attention particulière à l'attitude et à la personnalité de chacun. Choisissez des personnes qui ont de l'entregent et non seulement des compétences techniques.
- La formation – Investissez dans la formation technique et dans les relations humaines.
- La personnalisation – Encouragez les membres de l'équipe à faire connaissance, soit de façon informelle par voie technologique, soit lors de rencontres en personne.
- Les buts et les règles de base – Les chefs d'équipe doivent définir clairement les buts, établir des règles de communication et assurer une rétroaction afin de tenir les membres au courant des progrès dans la réalisation de leurs buts et de leur donner une vision d'ensemble de leur travail.

6.2.2 Les groupes informels

Au-delà de la structure formelle de l'organisation ou des groupes de travail représentée par un organigramme, des relations interpersonnelles de nature informelle se manifestent régulièrement dans les groupes informels. L'école bureaucratique critique ouvertement les groupes informels puisqu'ils sont fondés sur le caractère irrationnel et l'affectivité des employés. La rationalité bureaucratique exige une programmation très précise des règles, un respect sans faille de l'autorité et l'exécution rigoureuse des tâches, conformément aux procédures et aux normes en vigueur. Pourtant, les groupes informels permettent de combler les besoins socio-affectifs des employés. La structure organisationnelle valorise essentiellement les relations formelles et évacue les considérations émotionnelles, affectives ou personnelles²⁰.

Luc Brunet et André Savoie définissent le groupe informel comme étant constitué d'au moins trois personnes, lesquelles 1) se perçoivent comme étant membres d'un groupe de travail; 2) ont le sentiment d'avoir spontanément développé entre elles des relations amicales et de support au travail; et 3) ont l'opportunité de se fréquenter aussi en dehors du travail (repas, activités, sports, etc.)²¹. Non seulement les membres de groupes informels se rencontrent-ils en dehors des activités prescrites par l'organisation, mais ils mettent également sur pied des activités à l'extérieur du travail.

Plusieurs gestionnaires croient que les groupes informels sont nuisibles à l'efficacité organisationnelle ou qu'ils génèrent des tensions organisationnelles. Les groupes informels ont pourtant de nombreuses retombées positives dans l'organisation²². Les membres de ces groupes s'encouragent, s'écoutent, se soutiennent dans les moments difficiles au travail. Ils ont accès à un plus grand nombre d'informations telles que les relations d'influence entre les membres de l'organisation, les intérêts politiques des gestionnaires et des collègues, les changements actuels et à venir ou à certains renseignements avant qu'ils ne soient transmis officiellement. Dans le cadre du groupe informel, l'expression des émotions et des frustrations au travail en toute confiance est vraisemblablement un moyen de protection contre la détresse ou l'épuisement. Le groupe informel est aussi un levier important pour provoquer ou bloquer un changement organisationnel. Dans la même veine, le groupe informel aide ses membres à fournir un meilleur travail grâce à la rétroaction et à améliorer leur bien-être au travail. Un groupe informel est un facteur essentiel de socialisation et de valorisation des employés.

Les organisations profitent donc elles aussi de l'existence de groupes informels puisqu'ils aident les employés à s'adapter. Ils influencent positivement l'autorégulation individuelle, le rendement au travail, la collaboration ainsi que le respect des règles formelles.

6.3 Les étapes de l'évolution d'un groupe

Un groupe est un organisme dynamique qui, comme l'être humain, évolue au fil du temps. Certains facteurs non négligeables influenceront sur cette évolution de façon significative.

Plusieurs modèles de l'évolution des équipes de travail ou des petits groupes ont été proposés dans la documentation sur le comportement organisationnel²³. Le modèle hiérarchique de Bruce Tuckman est l'approche la plus courante pour explorer le développement d'une équipe de travail²⁴.

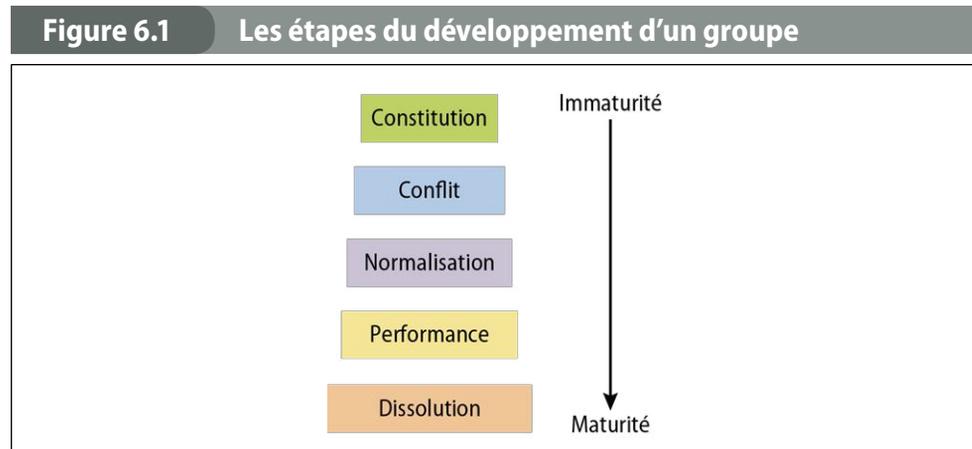
Les équipes de travail évoluent au fil de cinq étapes séquentielles. Ces étapes permettent aux membres de l'équipe de développer des liens interpersonnels et de coordonner leurs tâches.

Lors de la phase de la constitution (*forming*), les coéquipiers réalisent une démarche d'appréciation interpersonnelle et de détermination des normes de fonctionnement. La seconde étape, celle du conflit (*storming*), se concentre sur la résolution des tensions ou des conflits, le cas échéant. La troisième étape repose sur la normalisation (*norming*). Les normes de travail sont bien définies dans la réalisation des mandats de l'équipe. Il subsiste une cohésion importante à l'intérieur de l'équipe. À la quatrième étape, celle de la performance (*performing*), l'équipe a atteint sa pleine maturité en matière de résolution de problèmes et de gestion optimale des tâches. Enfin, le stade de la dissolution (*adjourning*) s'applique essentiellement aux équipes qui ont une durée de vie limitée. Le passage d'une étape à l'autre reflète le degré de maturité du groupe.

Le tableau 6.1 et la figure 6.1 résument le processus de maturation d'un groupe et les activités du groupe, en fonction de l'étape de développement qu'il a atteinte.

Tableau 6.1 Le modèle de Tuckman (1965) : les principales étapes de développement d'une équipe de travail	
Étape	Caractéristiques
Constitution (forming)	Prise de contact des membres entre eux, apparition des avantages et des inconvénients de l'équipe, détermination des objectifs et des rôles, socialisation (attentes et positionnement), établissement de relations positives entre les membres, mobilisation des membres face au travail à accomplir.
Conflit (storming)	Confrontation des opinions, divergences, rivalités, alliances, fixation des normes, mise au point; maintien de la cohésion, demande de collaboration, conciliation des différences individuelles et des divergences de vues par le gestionnaire.
Normalisation (norming)	Cohésion, structuration de l'équipe, acceptation des règles, des rôles, des objectifs, efficacité accrue, responsabilisation des membres, implantation d'une structure optimale de fonctionnement.
Performance (performing)	Performance au travail, orientation vers la tâche avec le souci de la coordination et de la collaboration; établissement d'un sentiment de confiance et d'une certaine tolérance au risque, adoption d'une perspective d'amélioration continue et entretien de la motivation des membres.
Dissolution (adjourning)	Fin de projet, dissolution de l'équipe au terme de sa durée de vie; mise à profit de l'expérience, préparation à rejoindre d'autres équipes.

Sources: Adapté de C. BOYER, *Étude exploratoire du concept de mobilisation individuelle et collective au sein des équipes de projet*, Mémoire inédit de maîtrise en gestion de projet, Université du Québec à Chicoutimi, 2015, p. 14; et de V. BLAIS, *Leadership partagé en contexte de collaboration interprofessionnelle*, Mémoire inédit de maîtrise en science de la gestion (Développement organisationnel), HEC Montréal, 2015, p. 31-34.



Avant de clore le sujet, un commentaire s'impose : l'évolution d'un groupe suivant les étapes susmentionnées illustre un point de vue intéressant sur le plan théorique, mais difficile à démontrer concrètement. En dépit de cette observation, le gestionnaire doit essayer de tenir compte des étapes susmentionnées afin de déterminer le type de leadership qui s'avérera le plus efficace pour mener le groupe vers l'atteinte de ses objectifs.

À la une

Le 26 juillet 2010

Le travail d'équipe : toujours une compétition ?

Audrey Myrand-Langlois

Les Affaires

Le travail d'équipe et la collaboration sont des mots couramment évoqués lorsque l'on parle d'améliorer un environnement de travail. Mais il demeure que la concurrence entre coéquipiers domine le travail d'équipe, estiment des experts.

Près d'un Canadien sur cinq, soit 17 %, admet avoir saboté le travail d'un collègue pour améliorer son sort au sein de l'entreprise tandis que 20 % des hommes et 15 % des femmes sondés admettent avoir pris le mérite pour le travail d'un coéquipier, selon un sondage en ligne Harlequin Enterprise où plus de 3000 personnes ont participé.

Ainsi, le travail d'équipe se fait peut-être, mais il est loin d'être optimisé, rapporte Jennifer Myers du *Globe and Mail* dans un article publié dans la section *Globe Careers* du 24 juillet 2010.

Afin de maximiser le travail de vos équipes et d'avoir une excellente collaboration entre coéquipiers, les experts conseillent de rechercher les caractéristiques suivantes chez vos employés :

- Quelqu'un qui inspire les autres.
- Quelqu'un qui est prêt à partager ses idées.
- Quelqu'un qui est ouvert d'esprit.
- Quelqu'un qui fait de l'écoute active.
- Quelqu'un qui respecte la divergence d'opinions.
- Quelqu'un qui est empathique.
- Quelqu'un sur qui l'on peut compter.

Finalement, chaque équipe devrait avoir des objectifs précis, une ligne directrice, des rôles clairement définis pour chaque coéquipier, des attentes claires et un moyen de mesurer le succès de chaque projet. [...]

Source : A. MYRAND-LANGLAIS, « Le travail d'équipe : toujours une compétition ? », *Les Affaires*, 26 juillet 2010, [En ligne], www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/innovation/le-travail-d-equipe--toujours-une-competition-/516789 (Page consultée le 13 octobre 2016).

6.4 L'efficacité d'une équipe de travail

Lorsqu'on étudie le fonctionnement d'une équipe de travail, on se doit de prêter attention aux facteurs qui influent sur son rendement et sur le comportement de ses membres.

En effet, les équipes de travail ne se traduisent pas toujours en réussite. Des variables contextuelles (environnement social ou interpersonnel) et structurelles (normes, rôles, interdépendance des équipiers) sont susceptibles d'influer sur la trajectoire d'une équipe de travail. Une juste compréhension des caractéristiques essentielles de l'efficacité de l'équipe de travail permet d'implanter des interventions de soutien en vue d'améliorer son fonctionnement.

Dans les sous-sections qui suivent, nous verrons qu'outre l'environnement externe, des variables contextuelles et structurelles (la composition du groupe, sa taille et le style de leadership qui s'y pratique, entre autres) peuvent agir sur l'efficacité d'une équipe de travail.

6.4.1 Les variables contextuelles

Le contexte social ou interpersonnel joue un rôle déterminant dans l'efficacité d'une équipe de travail et oriente les réactions émotives des coéquipiers. Le contexte social permet également aux décideurs de comprendre les enjeux ou la dynamique interpersonnelle de l'équipe à un moment précis de son existence, notamment pour repérer les cliques, les coalitions ou les clans²⁵.

La diversité d'un groupe

La diversité d'un groupe fait généralement référence à son homogénéité ou à son hétérogénéité. Les facteurs d'homogénéité ou d'hétérogénéité peuvent être d'ordre culturel (valeurs, attitudes et comportements), générationnel, professionnel ou sexuel. Dans un groupe de type hétérogène, la variété de caractéristiques individuelles et la stimulante interaction entre les membres enrichissent les réponses aux multiples problèmes opérationnels. Cependant, l'hétérogénéité peut aussi engendrer de nombreux problèmes en matière de consensus dans l'équipe de travail, ainsi que des situations conflictuelles qui pourront nuire à l'épanouissement du groupe.



Les facteurs d'homogénéité ou d'hétérogénéité d'un groupe peuvent être d'ordre culturel (valeurs, attitudes et comportements), générationnel, professionnel ou sexuel.

Tout comme la société dans son ensemble, les groupes d'employés sont de plus en plus hétérogènes. Cette diversité entraîne des changements importants dans la gestion des équipes de travail et contribue à rendre le rôle des superviseurs de plus en plus complexe²⁶. Les gestionnaires devront accroître leurs compétences en matière de gestion des conflits, d'encadrement et de communication. La haute direction des organisations devra donc participer à la sensibilisation des employés à ce phénomène de plus en plus présent des équipes diversifiées au travail.

Enfin, il est important de souligner que l'homogénéité d'un groupe n'est pas nécessairement synonyme d'efficacité. En effet, si plusieurs membres du groupe ont des traits de personnalité qui les incitent à exercer un fort leadership informel, le groupe sera composé de trop nombreux chefs, et il pourrait en résulter une plus faible productivité. En effet, les membres se préoccuperaient davantage des enjeux politiques au détriment des objectifs essentiels de l'équipe de travail.

Qu'en disent les experts ?

Les groupes de travail multiculturels

Les groupes de travail multiculturels sont de plus en plus fréquents dans les milieux de travail contemporains. Ils sont de trois types : ceux qui ne comptent qu'un seul membre d'une autre culture ; les biculturels qui ont des membres de deux cultures différentes ; les multiculturels qui comptent des membres de trois cultures ou plus. La diversité culturelle peut avoir des répercussions positives et négatives sur la productivité d'un groupe. La diversité augmente le potentiel de productivité, mais accroît de façon significative la complexité des procédés qu'un groupe de travail doit employer afin de réaliser son plein potentiel. Les groupes multiculturels ont la possibilité d'atteindre un niveau de productivité plus élevé que les groupes homogènes, mais risquent également d'essuyer de plus grandes pertes si leur fonctionnement laisse à désirer. Par exemple, par leur accès à de multiples points de vue, ils peuvent mieux comprendre une situation donnée et, conséquemment, accroître leur productivité. Cependant, ils éprouvent de plus grandes difficultés que les groupes homogènes

lorsqu'il s'agit d'intégrer et évaluer ces points de vue multiples, ce qui entraîne des pertes de productivité. Si les membres d'un groupe sont de cultures semblables, ils ont plus de facilité à communiquer. Au contraire, de mauvaises perceptions, communications, interprétations et évaluations abondent au sein de groupes culturellement diversifiés. Au sein de ces groupes, des désaccords sur les attentes, la pertinence des renseignements et le besoin de prendre certaines décisions surviennent plus fréquemment. Le niveau de stress est donc plus élevé pour leurs membres que pour ceux qui font partie de groupes culturellement homogènes.

La diversité culturelle accentue l'ambiguïté, la complexité et la confusion inhérentes au travail de groupe. Comme l'indique le tableau qui suit, la méfiance, le stress et les mauvaises communications propres aux groupes multiculturels réduisent leur degré de cohésion, mais par-dessus tout, ils gênent souvent leur productivité.



La diversité au sein des groupes multiculturels : avantages et inconvénients

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • La diversité augmente la créativité, entraînant : <ul style="list-style-type: none"> – des perspectives plus variées ; – des idées plus nombreuses et meilleures ; – moins de « pensée de groupe ». • La diversité oblige à consentir plus d'efforts pour mieux comprendre les idées, perspectives et arguments des autres. • Une augmentation de la créativité peut produire : <ul style="list-style-type: none"> – une meilleure définition des problèmes ; – plus de possibilités ; – de meilleures solutions ; – de meilleures décisions. • Les groupes peuvent devenir : <ul style="list-style-type: none"> – plus efficaces ; – plus productifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • La diversité suscite un manque de cohésion, entraînant : <ul style="list-style-type: none"> – de la méfiance ; – peu d'affinité entre les membres ; – des stéréotypes erronés ; – plus d'échanges entre les membres d'une même culture ; – une mauvaise communication ; – une expression plus lente : problèmes de traduction ; – moins d'exactitude ; – du stress ; – plus de conduites contre-productives ; – moins de créativité. • De la tension. • Le manque de cohésion cause une incapacité à : <ul style="list-style-type: none"> – valider les idées ; – se mettre d'accord lorsque nécessaire ; – prendre des décisions par consensus ; – engager des actions concertées. • Les groupes peuvent devenir : <ul style="list-style-type: none"> – moins efficaces ; – moins efficaces ; – moins productifs.

Comme l'illustre le tableau suivant, la productivité des groupes multiculturels dépend de leurs tâches et de la façon dont ils gèrent leur diversité. La diversité devient plus intéressante lorsque le besoin d'innover l'emporte sur le besoin d'en arriver à une entente (cohésion). La diversité est un avantage seulement si le groupe sait à quel

moment miser sur sa diversité et à quel moment ne pas le faire, et si il sait équilibrer créativité et consensus. Le chef de groupe doit évaluer chaque situation avec justesse et faire les choix qui répondent le mieux aux buts et objectifs globaux du groupe et aux exigences de la tâche en cours.

La gestion efficace de la diversité au sein d'un groupe

	Efficace	Inefficace
	La diversité entraîne une plus grande efficacité en présence des conditions de travail suivantes :	La diversité entraîne une moins grande efficacité en présence des conditions de travail suivantes :
Tâches	Novatrices	Routinières
Conditions	Différences reconnues	Différences ignorées
	Membres choisis pour leurs compétences	Membres choisis pour leur origine ethnique
	Respect d'autrui	Ethnocentrisme (valorisation des ressources culturelles)
	Pouvoir égal	Dominance culturelle
	Objectifs communs	Objectifs individuels
	Rétroaction externe	Aucune rétroaction (autonomie)

La qualité de l'expérience groupale

Plusieurs chercheurs définissent l'expérience groupale comme étant la nature du climat social qui règne au sein de l'équipe²⁷. L'expérience de l'équipe doit favoriser le soutien mutuel, le développement personnel et professionnel de ses membres ainsi que l'harmonie interpersonnelle au sein de l'équipe. Une expérience groupale positive atténue les frustrations au travail. La constitution d'une équipe de travail efficace repose notamment sur une appréciation rigoureuse des compétences de facilitation interpersonnelle des équipiers potentiels ainsi que de leur compatibilité avec l'équipe de travail en place²⁸.

La taille de l'équipe

De nombreuses études démontrent que la taille de l'équipe peut influencer son fonctionnement et ses résultats, même s'il n'en existe pas d'idéale pour assurer son efficacité. La détermination du nombre de membres repose généralement sur les caractéristiques de la tâche ou du mandat ainsi que sur l'environnement de travail. De nombreux questionnaires postulent que les grandes équipes de travail sont plus performantes que les petites, notamment parce qu'elles peuvent obtenir davantage de ressources. Cependant, quelques recherches révèlent qu'une équipe nombreuse nécessitera une importante gestion des relations interpersonnelles²⁹. De façon générale, on peut dire qu'une équipe doit compter suffisamment de membres possédant les habiletés nécessaires pour parvenir aux résultats espérés.

Il est intéressant d'observer qu'une grande équipe de travail souffre davantage d'absentéisme et de roulement volontaire et que ses membres ressentent moins de satisfaction et de bien-être au travail. Il a également été démontré qu'une équipe de grande taille diminue la qualité de l'expérience groupale³⁰ et augmente la manifestation de comportements contre-productifs comme le ralentissement du rythme de travail, les médisances au sujet de collègues, la circulation de fausses rumeurs ou le gaspillage des ressources mises à sa disposition.

La confiance groupale

La confiance groupale est la croyance que partagent les coéquipiers à l'égard de l'efficacité de leur équipe de travail, quelle que soit la nature du mandat³¹. Cette notion se distingue du sentiment d'efficacité collective, lequel réside dans la croyance que partagent les coéquipiers en leur capacité de réaliser des tâches spécifiques.

La confiance groupale influence le niveau d'énergie que l'équipe investira dans l'effort, son niveau de persévérance devant les difficultés et les échecs, sa résilience face à l'adversité, le caractère facilitant ou handicapant de son mode de fonctionnement, son niveau de stress collectif et son degré de réussite. La confiance groupale peut intensifier ou limiter l'engagement des membres de l'équipe à l'égard d'objectifs collectifs de nature spécifique, difficiles et stimulants. Les études montrent qu'une confiance groupale solide et un fort sentiment d'efficacité collective favorisent une meilleure performance et une expérience groupale valorisante.

Au-delà de la confiance groupale, une confiance interpersonnelle est requise puisque les équipiers sont généralement interdépendants dans la réalisation de leurs mandats. Cette confiance interpersonnelle est associée à une étroite collaboration, à une meilleure performance et à un bien-être réel au travail³².

Le leadership

L'adoption par les superviseurs d'une approche de facilitation ou de soutien, par opposition à une approche directive, augmente la performance des équipes de travail. Par ailleurs, les études démontrent que la reconnaissance du superviseur (par exemple lorsqu'il communique sa satisfaction ou sa gratitude à l'égard des réalisations de l'équipe) renforce l'engagement des membres envers leur équipe, ainsi que la

performance de celle-ci³³. La reconnaissance est donc une condition fondamentale pour améliorer l'efficacité de l'équipe de travail. À l'opposé, un leader qui adopte des comportements abusifs, comme ridiculiser un coéquipier devant l'équipe ou minimiser volontairement ses contributions, entraîne une diminution substantielle de l'engagement, des retombées de la reconnaissance ainsi que de la performance de l'équipe.

L'enjeu de la pondération relative des récompenses individuelles et collectives est certes une préoccupation organisationnelle. Les études encouragent l'implantation de ces deux types de récompenses³⁴. On privilégiera les récompenses collectives lorsqu'il existe une forte interdépendance des coéquipiers en regard de la tâche, car elles renforcent les comportements d'équipe³⁵. À l'opposé, une faible interdépendance des coéquipiers en regard de la tâche favorise plutôt l'implantation de récompenses individuelles qui, par ailleurs, réduisent substantiellement la flânerie sociale (*social loafing*) ou la tendance de certains coéquipiers à ménager leurs efforts aux dépens de l'équipe.

La cohésion de l'équipe

La cohésion d'une équipe est synonyme d'unité³⁶. Elle comporte plusieurs dimensions : 1) la responsabilité collective à l'égard des résultats ; 2) l'entente entre les coéquipiers sur la nature des objectifs collectifs ; 3) la clarification des normes de fonctionnement de l'équipe ; et 4) l'engagement des coéquipiers à l'égard des objectifs collectifs.

Le fait que les membres d'une équipe de travail en déterminent conjointement les objectifs a un effet positif très puissant sur leur performance collective. Diverses études révèlent que des objectifs ambitieux conduisent à une meilleure performance que des objectifs modestes³⁷. Le fait d'établir des normes de fonctionnement délimite les comportements acceptables et inacceptables en matière d'interaction. Par ailleurs, ces normes définissent les cibles de performance collective ainsi que les processus pour régler les conflits et les difficultés de l'équipe. Les normes permettent également d'orienter la progression de l'équipe dans la réalisation des cibles de performance. Enfin, chaque coéquipier doit s'engager à adopter des comportements de soutien auprès de son équipe de travail³⁸.

La cohésion de l'équipe de travail stimule donc la confiance et le soutien interpersonnel entre les coéquipiers. Elle favorise l'honnêteté et la rigueur, la transmission transparente et continue de l'information, le partage des expertises professionnelles de chaque coéquipier avec l'ensemble de l'équipe ainsi qu'une adhésion aux valeurs de l'équipe de travail.

6.4.2 Les variables structurelles

La structure d'une équipe est définie par les normes qui la régissent ainsi que par le rôle et le statut de ses membres. Les variables structurelles orientent la dynamique interpersonnelle des coéquipiers. Par ailleurs, ces variables déterminent la nature des pratiques de gestion de l'équipe de travail telles que la planification, la répartition des tâches, les moyens de coordination des coéquipiers, le suivi des activités et le soutien à l'innovation³⁹.

Les normes

Les normes régissant l'équipe de travail structurent les attitudes, les comportements et les résultats nécessaires à son bon fonctionnement interne. Elles représentent les standards ou les attentes collectives de nature formelle et informelle à l'égard de chaque coéquipier. Pour leur part, ces attentes collectives définissent la nature du savoir, du savoir-faire et du savoir-être dans l'équipe. Les normes permettent de reconnaître les valeurs fondamentales de l'équipe de travail⁴⁰.



L'ordre des CRHA a produit la vidéo
« La collaboration : pourquoi pas ? »
avec Marie Doye, associée consultante
et formatrice, Réseau DOF.

L'interdépendance des tâches et des coéquipiers

En règle générale, tous les membres d'une équipe de travail doivent travailler en étroite collaboration les uns avec les autres. L'équipe doit s'appuyer sur une circulation régulière des ressources et des informations ainsi que sur un partage de l'expertise et du soutien interpersonnel parmi ses membres. Compte tenu de cette interdépendance des tâches et des coéquipiers, il est essentiel de s'assurer de la fiabilité des coéquipiers et d'anticiper la mise en œuvre d'une stratégie de performance au travail. Par ailleurs, les coéquipiers doivent posséder les compétences techniques et interpersonnelles qui leur permettront de contribuer positivement à l'exécution collective des tâches⁴¹.



De la théorie à la pratique

Les types de tâches

Le rapport entre la taille du groupe et son rendement dépend du type de tâche réalisé. Les tâches additives sont celles où le rendement collectif équivaut à la somme du rendement de chaque membre du groupe. Ainsi, on peut prédire le rendement potentiel d'une tâche additive en additionnant le rendement de tous les membres du groupe. Comme dans les tâches additives, le rendement potentiel s'accroît avec la taille du groupe dans les tâches disjonctives, mais il dépend alors du rendement du meilleur

membre. Le rendement potentiel d'un grand groupe sera supérieur à son rendement réel en raison des pertes collectives dues aux activités de motivation et de coordination inhérentes à ce type de groupe. Dans les tâches conjonctives, le rendement du groupe est limité par celui du membre le moins performant. Dans ce cas, tant le rendement potentiel que le rendement réel du groupe devraient diminuer à mesure que le groupe s'agrandit et que la probabilité d'intégrer un membre plus faible augmente.

Source : Traduit et adapté de G. JOHNS et A.M. SAKS, *Organizational Behaviour: Understanding and managing Life at Work*, 6^e éd., Toronto, Ontario, Pearson Education Canada Inc., 2005.

Les tâches et les rôles

Une équipe de travail peut réaliser des tâches simples, routinières ou complexes. Lorsque la tâche ou le mandat devient plus complexe, les capacités d'adaptation et d'apprentissage de l'équipe sont sollicitées. Il sera probablement indiqué de procéder régulièrement à une révision de son mode de fonctionnement, de ses normes, de ses procédures et de ses objectifs collectifs.

L'attribution des rôles permet d'assigner des tâches spécifiques à chaque coéquipier. De nouveaux rôles peuvent aussi voir le jour spontanément pour répondre aux besoins socio-émotifs des coéquipiers ou pour faciliter la coordination mutuelle et informelle des tâches.

La composition de l'équipe

La composition de l'équipe de travail est l'un des facteurs qui peuvent faciliter ou perturber son efficacité ou son mode de fonctionnement. Les caractéristiques individuelles des membres telles que leur personnalité, leurs aptitudes cognitives, leurs valeurs au travail, leur conception d'une équipe de travail, leurs compétences techniques et interpersonnelles influencent significativement la trajectoire de l'équipe. Dans un contexte de sélection du personnel, il semble essentiel de bien mesurer les comportements de facilitation interpersonnelle, de confiance, de tact, de coopération et de courtoisie des candidats. Cette démarche sert à vérifier la compatibilité du candidat avec sa future équipe de travail.

Les différences individuelles peuvent entraîner une comparaison sociale entre les membres de l'équipe. En effet, certains coéquipiers pourraient comparer leur contribution à celle de leurs coéquipiers, ce qui pourrait donner lieu à un sentiment d'iniquité et générer des comportements contre-productifs comme la flânerie sociale. La perception d'équité, au contraire, contribue à améliorer la performance de l'équipe.



La perception d'équité contribue à améliorer la performance de l'équipe.

L'autonomie collective

Une nouvelle approche organisationnelle consiste à s'éloigner de la rigidité des structures bureaucratiques en faveur de la décentralisation. Elle tente de simplifier les structures et les procédures afin que l'équipe de travail fasse preuve de plus d'autonomie, qu'elle se responsabilise davantage et que ses prises de décisions soient facilitées.

Sur le plan décisionnel, l'équipe de travail peut ainsi établir ses horaires de travail, fixer ses propres règles de fonctionnement interne, embaucher de futurs collègues ou gérer le processus de production. Cette marge de manœuvre en matière de prise de décision vise à promouvoir une forte participation des employés et une plus grande flexibilité

dans l'organisation. Les équipes de travail deviennent des experts opérationnels qui corrigent et améliorent les processus organisationnels.

En guise de conclusion, le tableau 6.2 dresse une liste de questions clés qui permettent de savoir si les conditions sont réunies pour favoriser l'efficacité d'une équipe de travail.

Tableau 6.2 Quelques questions clés pour assurer le succès d'une équipe de travail

Questions clés

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • La tâche (ou le mandat) peut-elle être confiée à une équipe de travail ? Le travail serait-il réalisé plus efficacement (ou aussi efficacement) par un seul employé ? • Les employés sont-ils convaincus de faire partie d'une véritable équipe de travail ? Dans quelle mesure les différents acteurs organisationnels attestent-ils de l'existence de cette équipe ? • L'équipe de travail possède-t-elle une direction inspirante et assez précise pour que les coéquipiers s'engagent avec confiance dans la réalisation des tâches ou du mandat ? • La structure de l'équipe encourage-t-elle ou valorise-t-elle la compétence collective ? • L'équipe de travail possède-t-elle une direction inspirante et assez précise pour que les coéquipiers s'engagent avec confiance dans la réalisation des tâches ou du mandat ? | <ul style="list-style-type: none"> • La structure de l'équipe encourage-t-elle ou valorise-t-elle la compétence collective ? • Les décideurs, le contexte organisationnel et les politiques organisationnelles offrent-ils un soutien tangible et visible à l'équipe de travail ? • L'organisation renforce-t-elle l'excellence des équipes de travail ? • Le superviseur adopte-t-il des comportements de facilitateur pour aider l'équipe de travail à surmonter les difficultés qu'elle rencontre ? • L'imputabilité ou la responsabilité collective de l'équipe de travail repose-t-elle sur l'ensemble des coéquipiers ou seulement sur quelques employés ciblés ? • Les coéquipiers doivent-ils interagir simultanément pour réaliser le travail ? Le travail pourrait-il se réaliser progressivement avec un minimum d'interaction entre les coéquipiers ? |
|--|---|

Source : Adapté de J.R. HACKMAN et R. WAGEMAN, « Foster team effectiveness by fulfilling key leadership functions », dans E.A. Locke (dir.), *Handbook of principles of organizational behavior : Indispensable knowledge for evidence-based management*, 2^e éd., Chichester, John Wiley & Sons, 2009, p. 257-293.

6.5 La consolidation d'équipe



L'ordre des CRHA a produit la vidéo « Le coaching d'équipe : Au-delà de la consolidation » avec Yvon Chouinard, CRHA.

De nombreuses difficultés peuvent se manifester au sein d'une équipe, par exemple un conflit de personnalité entre deux membres ou l'incapacité du groupe à se donner des objectifs collectifs clairs. Il ne faut surtout pas présumer que les choses vont rentrer dans l'ordre d'elles-mêmes. Une attention constante doit être portée au vécu et à la dynamique de l'équipe, ainsi qu'aux éventuelles confrontations.

La consolidation d'équipe s'inscrit dans une démarche de changement afin d'aider l'équipe à atteindre la maturité et à devenir plus autonome. Plusieurs raisons peuvent justifier une démarche de consolidation : 1) l'équipe doit relever de nouveaux défis ; 2) des conflits doivent être résolus au sein de l'équipe ; 3) une clarification des tâches, mandats ou responsabilités s'impose ; 4) l'équipe doit apprendre à résoudre les problèmes ; ou 5) le temps est venu de mettre en évidence les valeurs communes et de déterminer les objectifs de l'équipe⁴².

Lors d'une consolidation d'équipe, on peut faire appel à diverses stratégies d'intervention⁴³. L'intervention en situation de crise, par exemple, se concentre sur une problématique particulière. Elle s'imposera notamment si, dans une petite équipe, il y a eu plusieurs plaintes de harcèlement psychologique sur une très courte période de la part du superviseur ou d'un employé. Selon la Loi sur les normes du travail du Québec, l'employeur doit prendre les moyens raisonnables de faire cesser tout harcèlement psychologique. L'intervention préventive est une autre stratégie qui permet de réfléchir à un plan d'action susceptible d'améliorer le fonctionnement de l'équipe avant que des problèmes surgissent. Enfin, l'intervention continue, au quotidien, vise à valoriser la transparence, la communication, la reconnaissance et la rétroaction.

Les retombées positives de la consolidation d'équipe sur les attitudes et les comportements des coéquipiers sont nombreuses⁴⁴. Des gains de performance sont observés lorsque la consolidation s'accompagne d'un plan d'action fondé sur la formation dans les secteurs de la gestion des priorités et du *coaching* individuel. La réussite d'une consolidation d'équipe repose donc sur un engagement volontaire et soutenu des coéquipiers à progresser dans la démarche d'intervention.

6.6 La pensée de groupe

La pensée de groupe est un phénomène qui traduit la tendance des membres de l'équipe de travail à favoriser le consensus aux dépens de la qualité de la décision⁴⁵. L'équipe cherche donc surtout la cohésion des membres au détriment d'une réflexion rigoureuse préalable aux multiples décisions.

L'équipe de travail tend alors à ne plus tenir compte de points de vue alternatifs. Elle ne développe pas sa pensée critique et élimine toute possibilité d'explorer des voies inhabituelles pour résoudre les problèmes ou rompre avec les cadres de référence du passé. L'équipe de travail ne perçoit pas l'évolution de l'environnement⁴⁶. Les petites entreprises familiales, par exemple, sont prédisposées à s'appuyer largement sur la pensée de groupe.

La pensée de groupe se manifeste lorsqu'il y a un excès de confiance entre les membres d'une équipe ou lorsqu'une équipe traverse une période stressante (mandat exigeant, décisions importantes à prendre en peu de temps, etc.). La prise de décision progresse alors parfois vers une approche irrationnelle et risque d'entraîner des conséquences négatives. Par exemple, un excès de confiance à l'égard des compétences de l'équipe peut mener à des conduites routinières et à des erreurs dans les prises de décision. Le tableau 6.3 présente des moyens de se prémunir des difficultés associées à la pensée de groupe.

Tableau 6.3 Quelques recommandations pour prévenir la pensée de groupe	
À l'intention de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que des sous-groupes indépendants sont formés au sein des équipes de travail afin de réfléchir aux enjeux et mandats. • Former les gestionnaires et les coordonnateurs d'équipe à prévenir la pensée de groupe.
À l'intention des gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'introspection collective pour évaluer les progrès des équipes. • Faire preuve d'impartialité et d'introspection individuelle et collective. • Accorder le rôle d'avocat du diable à plusieurs membres de l'équipe de travail. • Faire preuve d'ouverture par rapport aux points de vue dissidents. • Avoir recours à des ressources extérieures (ou experts) pour évaluer le cadre de référence de l'équipe de travail.



Tableau 6.3

Quelques recommandations pour prévenir la pensée de groupe (*suite*)

À l'intention des membres de l'équipe

- Développer un esprit critique à l'égard des défis ou enjeux de l'équipe.
- S'investir dans les délibérations de l'équipe.
- Explorer minutieusement les facteurs internes ou externes susceptibles d'influencer la trajectoire de l'équipe.
- Diviser l'équipe en sous-groupes afin de discuter en profondeur des enjeux.
- Avant de prendre un engagement ferme pour l'équipe, tenir des réunions supplémentaires au besoin afin d'en reconsidérer les enjeux.

Source : Adapté de S.G. ROGELBERG, *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*, vol. 1, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2007.

6.7 Les comportements contre-productifs

Plusieurs comportements contre-productifs peuvent nuire à l'efficacité et à la synergie d'une équipe de travail⁴⁷. En voici quelques-uns.

- Le parasitisme : un coéquipier ralentit son rythme de travail pour inciter un collègue à assumer une part plus importante du mandat.
- L'agression interpersonnelle : un coéquipier répand de fausses rumeurs à l'endroit d'un collègue ou parle de lui à son insu afin de miner sa crédibilité.
- La survalorisation personnelle : un coéquipier s'attribue tout le succès du travail de l'équipe.
- L'individualisme : un coéquipier se désintéresse de l'opinion des membres de son équipe.
- L'utilisation déficiente des ressources : un coéquipier utilise à des fins personnelles l'équipement mis à la disposition de l'équipe.



Les comportements contre-productifs, comme le parasitisme, nuisent à l'efficacité et à la synergie de l'équipe de travail.

Au sein d'une équipe de travail, les conflits sont quasi inévitables, aussi faut-il tenter de cultiver de bonnes relations, entre autres en ayant recours à des modes de résolution de conflits basés sur la collaboration. Plusieurs recherches portant sur cette question formulent diverses recommandations afin d'assurer un fonctionnement optimal de l'équipe de travail⁴⁸. Afin d'éviter les conflits, il faut notamment encourager les membres à faire connaître leurs limites et à respecter celles des autres. Devant un comportement contre-productif, le superviseur doit rencontrer les coéquipiers pour obtenir leurs versions des faits. Selon le niveau de maturité et de collaboration des coéquipiers, la négociation peut être envisagée. Les coéquipiers concernés doivent d'abord reconnaître qu'un problème se pose. Puis, ils l'analyse-

ront ensemble sous tous ses angles pour chercher et trouver des solutions qui tiendront compte des intérêts de chacun. S'ils ne peuvent s'entendre, le superviseur ou un tiers agira comme médiateur.

En somme, il est important que les coéquipiers, quel que soit leur rôle, développent des compétences qui pourront aider à prévenir les conflits et, s'ils ne peuvent les éviter, à faire en sorte de les dénouer. La coopération, la communication et le soutien psychologique sont, en ce sens, des compétences qu'un gestionnaire doit rechercher et valoriser chez les membres des équipes qu'il met en place.

CONCLUSION

Divers groupes ou équipes coexistent au sein des organisations, dont certains sont formels et d'autres informels. Parmi les groupes formels, figurent les équipes de travail semi-autonomes, interfonctionnelles et virtuelles. Les équipes de travail semi-autonomes offrent généralement à leurs membres la possibilité d'accomplir un travail exigeant avec moins de supervision. Les équipes de travail interfonctionnelles ou multidisciplinaires réunissent des personnes spécialisées dans divers domaines. Enfin, une équipe virtuelle est un groupe de travail qui communique et collabore dans le temps et l'espace grâce aux nouvelles technologies.

On retrouve également dans toutes les organisations des groupes informels. Ils sont basés sur les affinités interpersonnelles et les intérêts ou points communs entre les collègues (valeurs, croyances, objectifs, besoins). Loin d'être nuisibles, ils contribuent à l'intégration et à l'adaptation des employés en comblant leurs besoins socio-affectifs.

Au cours de son évolution, le groupe passe par cinq phases avant d'atteindre le plus haut niveau de maturité : la constitution, le conflit, la normalisation, la performance et la dissolution. Bien que l'efficacité d'un groupe dépende de la façon dont il franchit ces étapes, d'autres facteurs entrent en jeu. Parmi les variables contextuelles, on compte la diversité et la taille d'une équipe, la qualité de l'expérience groupale, le style de leadership dominant ainsi que le niveau de confiance et de cohésion au sein de l'équipe. Les variables structurelles, quant à elles, regroupent les normes, les tâches et les rôles, la composition de l'équipe et l'interdépendance de ses membres, ainsi que l'autonomie collective.

Un phénomène appelé « pensée de groupe » peut parfois se manifester lors d'un processus de prise de décision. Il s'agit d'une propension des membres d'une équipe à adopter un même point de vue, à valoriser le consensus aux dépens de la qualité des décisions. Pour contrer l'apparition de ce phénomène, il est important de valoriser l'évaluation critique et l'expression de points de vue divergents.

Que ce soit pour surmonter un problème de pensée de groupe ou pour tout autre difficulté au sein d'une équipe, une démarche de consolidation structurée permettra de réaligner les membres vers un objectif clair, d'établir des modes de communication efficaces et, ultimement, d'assurer une plus grande efficacité de l'équipe.

QUESTIONS DE RÉVISION

- 1 Qu'est-ce qu'un groupe ? Nommez ses paramètres et précisez comment il peut être utile au sein de la réalité organisationnelle.
- 2 Distinguez les notions de groupe formel et de groupe informel en utilisant des exemples tirés de votre situation personnelle.
- 3 Qu'est-ce qu'une équipe semi-autonome ? Indiquez ses paramètres en précisant l'utilité que peut avoir ce type d'équipe à l'intérieur de la réalité organisationnelle.
- 4 Quelles sont les étapes de l'évolution d'un groupe et quels effets ont-elles sur la maturation et sur l'efficacité du groupe ?
- 5 Pour créer un groupe efficace, quelles variables contextuelles et structurelles devrait-on prendre en considération ?
- 6 Quelles sont les conditions du succès d'une équipe de travail efficace ?



Exercez-vous grâce à des ateliers interactifs ! Consultez votre enseignant pour y accéder sur *i+ interactif*.

AUTOÉVALUATION

L'évaluation des aptitudes sur le plan interpersonnel

Le questionnaire qui suit constitue un outil d'apprentissage et un moyen d'évaluer vos aptitudes actuelles sur le plan interpersonnel. Prenez le temps d'y répondre avec soin et en toute franchise. Vos réponses devraient refléter votre comportement tel qu'il est et non tel que vous souhaitez qu'il soit. Ce questionnaire a pour but de vous aider à faire le point afin que vous puissiez ensuite améliorer vos aptitudes sur le plan interpersonnel.

L'inventaire des aptitudes sur le plan interpersonnel

Si vous n'avez jamais été cadre dans une entreprise, pensez à un groupe au sein duquel vous avez œuvré, soit en classe, soit dans un organisme de bienfaisance ou dans un club récréatif. Vous verrez que ce questionnaire peut s'appliquer à vous, même si vous n'êtes pas encore gestionnaire.

Directives

Reportez-vous à l'échelle ci-dessous pour inscrire après chaque énoncé le nombre (de 1 à 7) qui correspond à la fréquence de ce comportement dans vos relations avec les autres.

Il s'agit pour moi d'un comportement :

Rare	1
Irrégulier	2
Occasionnel	3
Habituel	4
Fréquent	5
Presque constant	6
Constant	7

- Je me rends disponible lorsque quelqu'un veut me parler. _____
- J'accueille les autres d'une façon amicale. _____
- Je fais appel à l'humour pour détendre l'atmosphère au besoin. _____
- Je laisse voir aux autres que je me soucie d'eux lorsque je leur parle. _____
- Je suis ouvert au point de vue et à l'opinion des autres, même lorsqu'ils s'opposent aux miens. _____
- Je me tiens en face de la personne avec qui je parle et je maintiens avec elle un contact visuel. _____
- Je me penche vers la personne qui me parle. _____
- Je répète ce qu'on me dit en le reformulant pour être certain d'avoir bien compris. _____
- Je suis à l'affût de tout message sous-jacent aux propos formulés. _____
- Je remarque l'expression faciale, les mouvements, la posture, les inflexions et les autres caractéristiques des gens avec qui je parle. _____
- J'accepte facilement les différences individuelles. _____
- Je respecte le droit à la vie privée. _____
- Je laisse voir aux autres que je comprends leurs problèmes, bien que j'évite de m'en mêler. _____
- J'essaie d'éviter que les problèmes personnels d'autrui causent des difficultés dans notre milieu. _____
- Je laisse savoir aux autres que je me soucie de leur bien-être. _____
- J'encourage les autres à faire connaître leurs idées, leurs sentiments et leurs perceptions. _____
- Je m'efforce de créer un climat où les gens ne craignent pas de faire connaître leurs idées, leurs sentiments et leurs perceptions. _____
- Je pose des questions qui aideront les autres à bien réfléchir au problème à l'étude. _____
- Je favorise la libre circulation de l'information; je formule des questions ouvertes plutôt que des questions exigeant une réponse précise. _____
- Je laisse savoir aux autres que leurs idées, leurs sentiments et leurs perceptions ont de l'importance. _____
- Je reconnais les aspects positifs du rendement et des réalisations d'autrui et je les renforce au moyen de compliments et d'encouragements. _____
- Je parle des comportements négatifs d'une manière objective, en faisant mention des directives établies et des normes en vigueur. _____
- Je fournis une rétroaction qui se veut utile et qui s'accompagne au besoin d'un plan d'amélioration réalisable. _____
- Je demande aux autres de procéder à une autoévaluation. _____
- Je prends soin de ne pas porter atteinte à l'estime que les autres ont d'eux-mêmes lorsque je leur fournis une rétroaction. _____

Vos résultats et leur évaluation

Le tableau ci-après vous permettra d'obtenir une vue d'ensemble de vos résultats. Il vous aidera à reconnaître vos points forts et à déterminer ce qu'il vous faut améliorer.

1. Calculez votre résultat pour chaque aptitude en additionnant les nombres que vous avez inscrits devant chaque énoncé.
2. Faites le total des cinq résultats obtenus et indiquez-le dans la case appropriée.
3. Comparez vos résultats à ceux des autres membres de votre équipe ou de votre groupe. Si votre professeur ou animateur établit une moyenne de groupe pour l'ensemble de ces aptitudes et pour chacune d'elles, servez-vous-en pour comparer vos résultats.
4. Discutez avec les membres de votre groupe ou avec des compagnons de classe de vos forces et de vos faiblesses respectives sur le plan interpersonnel.
5. Examinez avec eux divers moyens d'améliorer les aptitudes pour lesquelles vous avez obtenu un résultat relativement faible par rapport à l'ensemble du groupe ou de la classe.

Aptitudes	Énoncés	Évaluation - résultat
Établir une relation favorable avec autrui et la maintenir	1, 2, 3, 4, 5	
Écouter les autres	6, 7, 8, 9, 10	
Se montrer sensible aux besoins des autres	11, 12, 13, 14, 15	
Amener les autres à faire connaître leurs idées, leurs sentiments et leurs perceptions	16, 17, 18, 19, 20	
Offrir une rétroaction	21, 22, 23, 24, 25	
Résultat total :		

Source : Traduit de P.M. FANDT, *Management Skills*, 1E. © 1994 Custom Solutions, a part of Cengage Learning, Inc. Reproduit avec permission. www.cengage.com/permissions

EXERCICE EXPÉRIENTIEL

L'article « Le travail d'équipe: toujours une compétition ? » d'Audrey Myrand-Langlois (voir page 224) révèle que la concurrence entre coéquipiers domine le travail d'équipe. En vous appuyant sur les statistiques révélées dans cet article, explorez les caractéristiques personnelles de vos collègues dans le cadre du travail d'équipe; cette démarche vous permettra de maximiser le travail d'équipe et la collaboration. Retracer un ou des collègues qui possèdent les caractéristiques individuelles suivantes.

1. Une personne qui inspire les autres.
2. Une personne qui n'hésite pas à partager ses idées.
3. Une personne qui est ouverte d'esprit.
4. Une personne qui fait de l'écoute active.
5. Une personne qui sait composer avec les divergences d'opinions.
6. Une personne qui est empathique.
7. Une personne sur qui on peut compter.

MINI-CAS

1 Le vin de la discorde

Mario Asselin est président d'une entreprise de fabrication et de distribution de vin québécois. Son parcours professionnel est lié au marketing. Il est perçu comme un gestionnaire replié sur lui-même. Il n'aime ni les budgets, ni les discussions techniques reliées à la fabrication des produits; ce qui l'intéresse, ce sont les défis de mise en marché. Les efforts de son équipe de marketing pour augmenter la visibilité de différentes marques de vin auprès de nombreux grands restaurants sont audacieux et créatifs. Il est essentiel qu'il y ait une excellente synergie entre les membres de l'équipe afin d'intégrer les activités de marketing.

Émilie Bellefeuille, directrice de la publicité, et Marcel Morin, directeur des promotions, font partie de l'équipe de marketing. La première est une jeune femme ambitieuse au début de la trentaine et le second un vieux routier respecté de ses employés, mais plutôt conservateur.

Émilie propose de remplacer le vin « Les têtes grises » par celui qui porte le nom « La jeunesse » dans les meilleurs restaurants du centre-ville. Elle s'appuie sur des études de marketing qui démontrent que, dans ces endroits, « Les têtes grises » ne cible pas le bon public. En effet, ce vin est surtout apprécié des personnes de plus de 50 ans alors que les grands restaurants attirent essentiellement les jeunes professionnels. Dans l'entreprise, le plan d'action d'Émilie a l'aval du vice-président et du département des ventes.

Marcel Morin, par contre, s'oppose fermement au projet d'Émilie. Tous deux s'affrontent, défendent leurs positions, allant jusqu'à s'injurier. Les raisons qui poussent Marcel Morin à agir de la sorte semblent irrationnelles. L'équipe est paralysée.

Compte tenu des enjeux, qu'est-ce que le président Mario Asselin devrait faire ?

2 Des tensions au sein d'une petite équipe

L'équipe de soutien administratif d'un département de ManuFact, une entreprise manufacturière, est composée d'une chef d'équipe, Martine, et d'une secrétaire de direction, Joanie, qui relèvent de la directrice administrative. Le directeur du département, pour sa part, joue un rôle fonctionnel, mais il n'est pas leur supérieur hiérarchique. Selon les descriptions de tâche, Martine coordonne les activités et le travail de Joanie.

Durant l'été, les employés de ManuFact ne travaillent pas le vendredi. Cependant, en raison de l'ampleur des dossiers à traiter, le directeur du département demande à Joanie de travailler exceptionnellement ce vendredi; en retour, elle pourra prendre une journée de congé à son choix. Joanie y consent sans hésiter.

Martine, mise au courant, s'oppose à cette entente et veut contraindre Joanie à prendre congé le vendredi comme tout le monde. Elle le souligne avec beaucoup de fermeté et un style très directif. Joanie pleure abondamment devant l'attitude intransigeante de sa chef d'équipe. Le climat de travail au sein de l'équipe de soutien administratif devient glacial; les deux employées collaborent, mais sans plus. Joanie se plaint au directeur du département que Martine ne l'a pas respectée et va jusqu'à contacter son syndicat. Le travail de l'équipe de soutien administratif devient de plus en plus laborieux.

Comment pourrait-on générer un meilleur travail d'équipe dans le département ?

ÉTUDE DE CAS

Une équipe informatique en perte de vitesse

Vincent Rousseau est professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Il a obtenu un doctorat recherche et intervention en psychologie industrielle et organisationnelle. Ses activités de recherche concernent principalement l'efficacité des équipes de travail et le leadership. Il enseigne le comportement organisationnel et la gestion du changement.

Caroline Aubé est professeure au Département de management de HEC Montréal. Elle détient un doctorat recherche et intervention en psychologie industrielle et organisationnelle. Elle réalise des recherches dans le domaine de la gestion et de l'efficacité des équipes de travail, de la santé psychologique au travail et des comportements contre-productifs au travail. Elle enseigne le comportement organisationnel et le développement organisationnel.

Avec ses 800 employés, l'entreprise Comporganis offre ses services sur un vaste territoire. Au sein de cette entreprise, Mathilde est responsable depuis un an de l'équipe d'informatique dont la mission est de fournir des outils de travail fonctionnels aux membres de l'organisation dans le but de faciliter leur travail. Concrètement, Mathilde et son équipe s'occupent de l'infrastructure informatique, de l'acquisition du matériel informatique et des logiciels, ainsi que du soutien aux utilisateurs. L'équipe comprend un administrateur réseau, trois techniciens et deux personnes chargées du soutien aux utilisateurs. Comme son titre l'indique, l'administrateur réseau veille au bon fonctionnement du réseau informatique de l'entreprise. Quant aux techniciens, ils règlent les problèmes matériels, installent l'équipement informatique et coordonnent les sessions de formation. Deux personnes assurent le soutien lié à l'utilisation du matériel informatique et des logiciels. Au quotidien, les membres de cette équipe bénéficient d'une grande autonomie dans la réalisation de leur travail. Ils gèrent les dossiers entre eux et se répartissent le travail au fil des situations rencontrées. Aucun système de suivi n'a été mis en place, si bien qu'il est difficile de s'assurer que le travail de chacun est bien exécuté.

Robert, un des membres de l'équipe d'informatique, a 56 ans et compte 25 années de service au sein de l'entreprise. Les autres membres, sauf un, ont entre 27 et 38 ans et leur ancienneté dans l'équipe varie de 3 ans à 10 ans. Au départ, Robert a été embauché pour prendre en charge l'entretien du système comptable informatisé. Avec le temps, ce système est devenu

désuet et a été remplacé par un système plus performant. Avec ce changement, Robert s'est joint à l'équipe d'informatique dès sa création. Il est maintenant l'une des deux personnes qui offrent du soutien aux utilisateurs. Il s'agit d'un travail stressant du fait qu'il exige de transiger directement avec les membres de l'organisation. Même si ceux-ci sont des collègues d'autres départements, ils ne sont pas toujours courtois et polis. Ils appellent seulement quand ils ont un problème et ils exigent qu'il soit réglé immédiatement. Ils sont eux-mêmes stressés, impatients et très souvent en situation d'urgence. Bien que Robert ait reçu une formation spécialisée à quelques reprises, il a de la difficulté à s'adapter et à se mettre à jour. Les problèmes qu'il n'est pas capable de résoudre sont acheminés aux autres membres de l'équipe. Depuis quelques semaines, Robert a tendance à prendre de plus longues pauses et à faire plusieurs appels personnels durant les heures de travail. De plus, il s'absente souvent du travail pour différentes raisons. Aucun remplacement n'est prévu lors de ses absences, ce qui crée une frustration chez son collègue qui doit alors assurer seul tout le soutien aux utilisateurs.

Gabriel, récemment embauché, est l'un des techniciens de l'équipe informatique. Après ses études, il a travaillé pendant cinq ans pour une entreprise du secteur bancaire. Gabriel estime que l'équipe d'informatique qu'il vient de rejoindre n'est pas efficace. Selon lui, les besoins des employés et des gestionnaires de l'organisation évoluent rapidement, mais l'équipe informatique n'en fait pas assez pour s'adapter à cette progression. Il a déjà proposé de mettre en place un système de veille technologique, mais son idée a été rejetée par les membres de l'équipe. Il trouve d'ailleurs que ses coéquipiers, souvent en retard, ont tendance à en faire le moins possible. Aussi, il considère que Mathilde n'assume pas un véritable leadership au sein de l'équipe en s'occupant davantage de ses fonctions administratives que de la gestion de l'équipe en tant que telle. Dans les derniers jours, Gabriel a mis à jour son curriculum vitae et a commencé à consulter les offres d'emploi.

L'équipe informatique s'est réunie récemment pour discuter des façons de faire face à l'augmentation des demandes d'aide des utilisateurs. Au début de la rencontre, Gabriel a proposé de développer un formulaire que les utilisateurs compléteraient en ligne au lieu de contacter l'équipe informatique par téléphone. Il ajoute : « Avec un formulaire, nous pourrions demander aux utilisateurs de fournir les informations dont nous avons absolument besoin pour bien répondre à leurs demandes et obtenir d'autres informations utiles pour des fins de suivi. En récoltant systématiquement des informations, il serait alors possible de mieux définir le profil des utilisateurs et ainsi de s'assurer de répondre de façon plus adaptée à leurs besoins. » Michel, l'administrateur réseau qui travaille depuis 10 ans dans l'équipe, prend à son tour la parole pour dire qu'il est contre l'idée de Gabriel : « Le service aux utilisateurs a toujours été fait par téléphone et il faut continuer comme ça. Il est inutile de changer quelque chose qui fonctionne bien. » Tous les membres sont d'accord avec lui. Il a donc été convenu de continuer à répondre par téléphone aux demandes des utilisateurs.

Récemment, la direction de Comporganis a demandé à Mathilde de proposer de nouvelles orientations technologiques. En effet, plusieurs problèmes sont apparus au cours des dernières années en raison de la désuétude des équipements, dont des pannes informatiques sur quelques jours et des pertes de données. Les membres de l'équipe informatique ont déjà soumis plusieurs idées concernant les orientations à adopter. Mathilde rencontre aujourd'hui les membres de son équipe afin de convenir de ces nouvelles orientations. Comme les idées présentées sont très différentes les unes des autres, elle s'attend à ce que la réunion d'équipe soit longue et très animée. Elle craint en effet que les membres aient de la difficulté à s'entendre. Or, contrairement à ses appréhensions, la réunion n'a duré qu'une heure. Michel a pris la parole dès le début de la réunion pour exposer son point de vue. Les autres membres se sont rapidement ralliés à son opinion. Mathilde est très soulagée car en peu de temps, la trame de fond des nouvelles orientations technologiques a été décidée et les prochaines étapes ont pu être avancées.

Questions

1. Quelles lacunes constatez-vous dans le mode de fonctionnement de l'équipe d'informatique de l'entreprise Comporganis ?
2. Que faudrait-il faire pour améliorer son mode de fonctionnement ?

RÉFÉRENCES

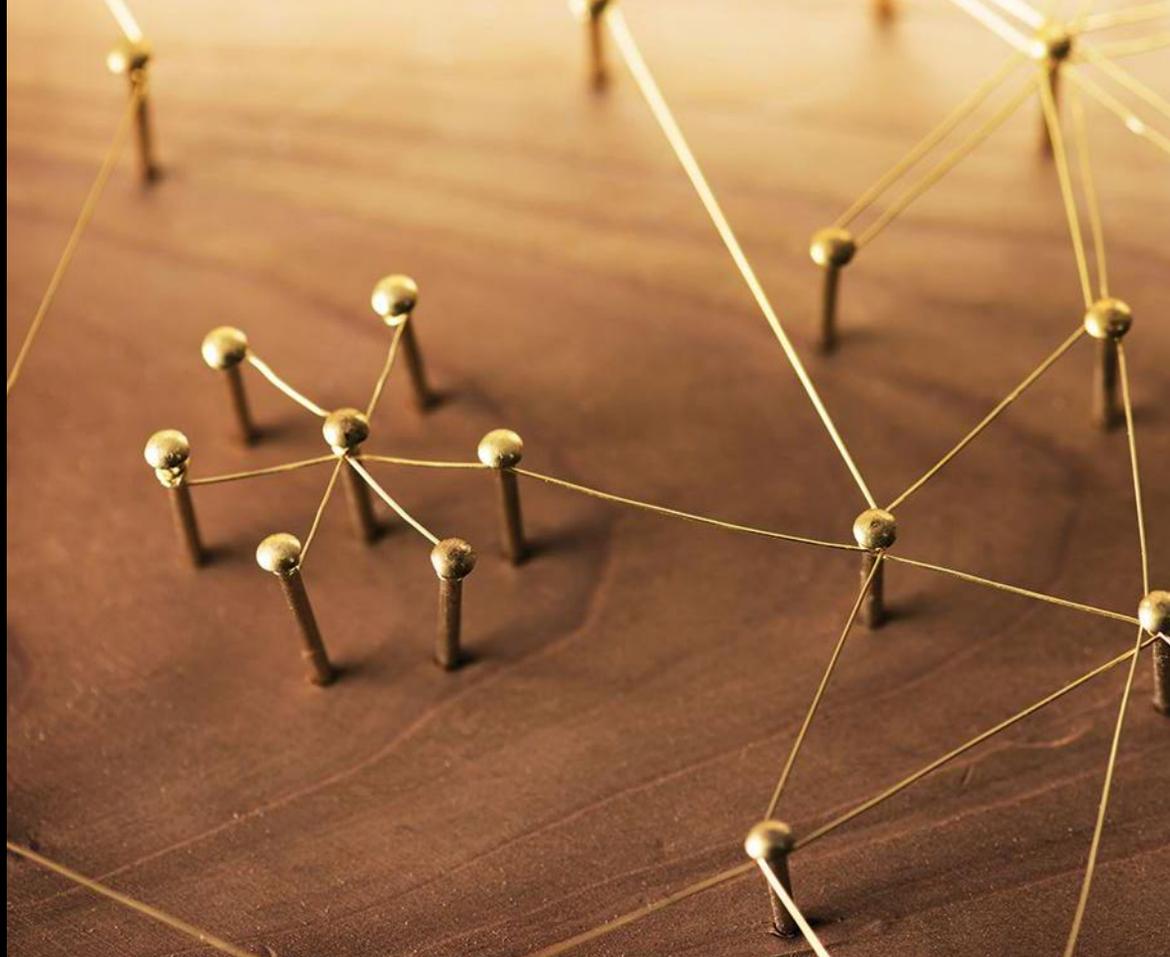
1. M. ROY et M. AUDET, « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : Un cadre de référence », *Gestion*, vol. 27, 2002, p. 43-49.
2. V. ROUSSEAU, A. SAVOIE et A. BATTISTELLI, « La gestion de la performance des équipes de travail », dans S. ST-ONGE et V. HAINES (dir.), *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*, Bruxelles, Belgique, De Boeck, 2007, p. 251-294.
3. D. MORIN, P. PAILLÉ et A. REYMOND, « L'attraction organisationnelle : une recension de la documentation scientifique », dans P. PAILLÉ (dir.), *La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques*, Québec, Québec, Presses de l'Université Laval, 2011, p. 29-102.
4. S.G. ROGELBERG, *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*, vol. 1, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2007, p. 359-362.
5. G. OUIMET, *Psychologie du pouvoir organisationnel : La maîtrise des habiletés politiques*, Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2008.
6. A. SAVOIE et L. BRUNET, « L'équipe de travail et l'intervention psychologique systémique », dans J.L. BERNAUD et C. LEMOINE (dir.), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, 3^e éd., Paris, France, Dunod, 2012, p. 175-204.
7. R.A. GUZZO et M.W. DICKINSON, « Teams in Organizations : Research on Performance and Effectiveness », *Annual Review of Psychology*, vol. 47, 1996, p. 307-338.
8. J.A. CANNON-BOWERS et C. BOWERS, « Team development and functioning », dans S. ZEDECK (dir.), *APA handbook of industrial and organizational psychology : Building and developing the organization*, Washington, DC, American Psychological Association, 2011, p. 597-650.
9. M. AQERROUT, *L'effet des normes d'équipe sur le leadership partagé*, Mémoire inédit de maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal, 2014 ; V. ROUSSEAU, C. AUBÉ et A. SAVOIE, « Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure », *Revue canadienne des sciences du comportement*, vol. 38, 2006, p. 120-135.
10. M. ROY, « Les équipes semi-autonomes de travail (ESA), un changement qui ne s'improvise pas », *Organisation et territoire*, vol. 9, n^o 2, 2000, p. 45-59.
11. Traduit et adapté de G. JOHNS et A.M. SAKS, *Organizational Behaviour : Understanding and managing Life at Work*, 6^e éd., Toronto, Ontario, Pearson Education Canada Inc., 2005.
12. A. FARNHAM, « America's most admired company », *Fortune*, 1994, p. 50-54 ; B. DUMAINE, « Times are good ? Create a crisis », *Fortune*, vol. 127, n^o 13, 1993, p. 123-130.
13. R.H. WATERMAN Jr., *The renewal factor : How the Best Get and Keep the Competitive Edge*, New York, NY, Bantam Books, 1987.
14. J.W. HENKE, R.A. KRACHENBERG et T.F. LYONS, « Crossfunctional teams : Good concept, poor implementation », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, 1993, p. 216-229 ; M.B. PINTO, J.K. PINTO et J.E. PRESCOTT, « Antecedents and consequences of project team crossfunctional cooperation », *Management Science*, vol. 39, 1993, p. 1281-1297.
15. Traduit et adapté de G. JOHNS et A.M. SAKS, *op. cit.*
16. J. LIPNACK et J. STAMPS, *Virtual teams : People working across boundaries with technology*, 2^e éd., New York, NY, Wiley, 2000 ; J. WILLMORE, « Managing virtual teams », *Training Journal*, 2000, p. 18-21.
17. C. JOINSON, « Managing virtual teams », *HR Magazine*, 2002, p. 68-73.
18. S.P. VALLAS, « Why teamwork fails : Obstacles to workplace change in four manufacturing plants », *American Sociological Review*, vol. 68, 2003, p. 223-250 ; T.R. TUDOR, R.R. TRUMBLE et J.J. DIAZ, « Work-teams : Why do they often fail ? », *S.A.M. Advanced Management Journal*, 1996, p. 31-39.
19. B.L. KIRKMAN, B. ROSEN, C.B. GIBSON, P.E. TESLUK et S.O. McPHERSON, « Five challenges to virtual team success : Lessons from Sabre, Inc. », *Academy of Management Executive*, 2002, p. 67-79.

20. A. BRASSARD, *Conception des organisations et de la gestion. Les conceptions mécaniste, centrée sur les besoins humains et situationnelle*, Montréal, Québec, Les Éditions Nouvelles, 1996.
21. L. BRUNET et A. SAVOIE, *Les groupes informels dans l'entreprise*, Paris, France, L'Harmattan, 2001 ; L. BRUNET et A. SAVOIE, *La face cachée de l'organisation. Groupes, cliques et clans*, Montréal, Québec, Les Presses de l'Université de Montréal, 2003.
22. L. BRUNET et A. SAVOIE, *Les groupes informels dans l'entreprise*, *op. cit.*
23. J.A. CANNON-BOWERS et C. BOWERS, *op. cit.*
24. C. AUBÉ, V. ROUSSEAU et A. SAVOIE, « Le développement des équipes de travail : Où en sommes-nous ? », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n° 3, 2000, p. 159-176 ; V. ROUSSEAU, « Le développement des équipes de travail : Quand et comment intervenir », *Gestion*, numéro thématique *Développement organisationnel : relever les défis contemporains*, 2012, p. 1-13.
25. L. BRUNET et A. SAVOIE, *La face cachée de l'organisation. Groupes, cliques et clans*, *op. cit.*
26. A. GAVRANCIC, F. COURCY et J. PROULX, « Comment superviser une équipe de travail diversifiée ? », *Gestion*, vol. 34, n° 2, 2009, p. 68-74.
27. V. ROUSSEAU, A. SAVOIE et A. BATTISTELLI, *op. cit.* ; A. SAVOIE et L. BRUNET, *op. cit.*
28. T.M. NIELSEN, G.A. HRIVNAK et M. SHAW, « Organizational citizenship behavior and performance : A meta-analysis of group-level research », *Small Group Research*, vol. 40, n° 5, 2009, p. 555-577 ; V. ROUSSEAU, C. AUBÉ et A. SAVOIE, « Teamwork behaviors : A review and an integration of frameworks », *Small Group Research*, vol. 37, n° 5, 2006, p. 540-570.
29. J.R. HACKMAN, *Leading teams : Setting the stage for great performances*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2002.
30. C. AUBÉ, V. ROUSSEAU et S. TREMBLAY, « Team size and quality of group experience : The more the merrier ? », *Group Dynamics : Theory, Research, and Practice*, vol. 15, n° 4, 2011, p. 357-375.
31. V. ROUSSEAU, A. SAVOIE et A. BATTISTELLI, *op. cit.*
32. V. DAGENAIS-DESMARAIS et C. PRIVÉ, « Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ? », *Gestion*, vol. 35, n° 3, 2010, p. 69-77.
33. V. ROUSSEAU et C. AUBÉ, « The reward-performance relationship in work teams : The role of leader behaviors and team commitment », *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 17, n° 5, 2014, p. 645-662.
34. H. AGUINIS, R.K. GOTTFREDSON et H. JOO, « Avoiding a "me" versus "we" dilemma : Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage », *Business Horizon*, vol. 56, n° 4, 2013, p. 503-512.
35. V. ROUSSEAU, C. AUBÉ et A. SAVOIE, « Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure », *op. cit.*
36. A. SAVOIE et L. BRUNET, *op. cit.*
37. C.C. DURHAM, D. KNIGHT et E.A. LOCKE, « Effect of leader role, team-set goal difficulty, efficacy and tactics on team performance », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 72, 1997, p. 203-231 ; L.R. WEINGART, « Impact of group goals, task component complexity, effort and planning on group performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, 1992, p. 682-693.
38. C. AUBÉ et V. ROUSSEAU, « Team goal commitment and team effectiveness : The role of task interdependence and supportive behaviors », *Group Dynamics : Theory, Research, and Practice*, vol. 9, n° 3, 2005, p. 189-204.
39. A. SAVOIE et L. BRUNET, *op. cit.*
40. M. AQERROUT, *op. cit.*
41. A. SAVOIE et L. BRUNET, *op. cit.*
42. L. CHARRETTE, *Pour des équipes responsables. Une démarche d'acquisition de l'autonomie*, Québec, Québec, Presses de l'Université Laval, 2013 ; V. ROUSSEAU, A. SAVOIE et A. BATTISTELLI, *op. cit.*

43. L. CHARRETTE, « La consolidation d'équipe », *Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec, Le coin de l'expert*, 2007.
44. V. ROUSSEAU, A. SAVOIE et A. BATTISTELLI, *op. cit.*
45. E. MICHINOV et N. MICHINOV, « Travail collaboratif et mémoire transactive : Revue critique et perspectives de recherche », *Le travail humain*, vol. 76, n° 1, 2013, p. 1-26.
46. F. CELHAY et J. CUSIN, « Comment innover dans une organisation prisonnière de la tradition et de son succès et faisant face à un environnement réfractaire à la nouveauté ? Le cas des vins de Bordeaux », *Gestion*, vol. 36, n° 4, 2011, p. 44-53.
47. C. AUBÉ et V. ROUSSEAU, « Des équipes de travail efficaces : Ce qu'il faut faire et ne pas faire », *Gestion*, vol. 34, n° 2, 2009, p. 60-67 ; C. AUBÉ et V. ROUSSEAU, « Obstacles au travail en équipe : Se méfier des conclusions hâtives », *Gestion*, vol. 41, n° 1, 2016, p. 106-109.
48. C. AUBÉ, V. ROUSSEAU et A. SAVOIE, « Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : Un modèle théorique », *Le travail humain*, vol. 69, n° 3, 2006, p. 269-294 ; V. ROUSSEAU, C. AUBÉ et A. SAVOIE, « Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure », *op. cit.*

Chapitre

7



LA COMMUNICATION DANS L'ORGANISATION

7.1 Les éléments de base de la communication

7.2 Les réseaux de communication

- 7.2.1 Les réseaux formels
- 7.2.2 Les réseaux informels

7.3 Les modèles de communication dans l'organisation

- 7.3.1 La communication descendante
- 7.3.2 La communication ascendante
- 7.3.3 La communication horizontale

7.4 La communication bidirectionnelle et unidirectionnelle

7.5 Les obstacles à la communication

- 7.5.1 Le cadre de référence
- 7.5.2 L'écoute sélective
- 7.5.3 Le filtrage de l'information
- 7.5.4 Les problèmes de sémantique
- 7.5.5 La position hiérarchique de l'émetteur
- 7.5.6 La quantité d'information
- 7.5.7 La rétroaction

7.6 Les rouages d'une communication efficace

- 7.6.1 La structure d'un message positif
- 7.6.2 La structure d'un message négatif
- 7.6.3 Les programmes de communication
- 7.6.4 L'écoute active
- 7.6.5 Les principes d'une communication efficace

7.7 La communication persuasive

7.8 Les technologies de l'information et de la communication

- 7.8.1 Les médias sociaux

7.9 La richesse des moyens de communication

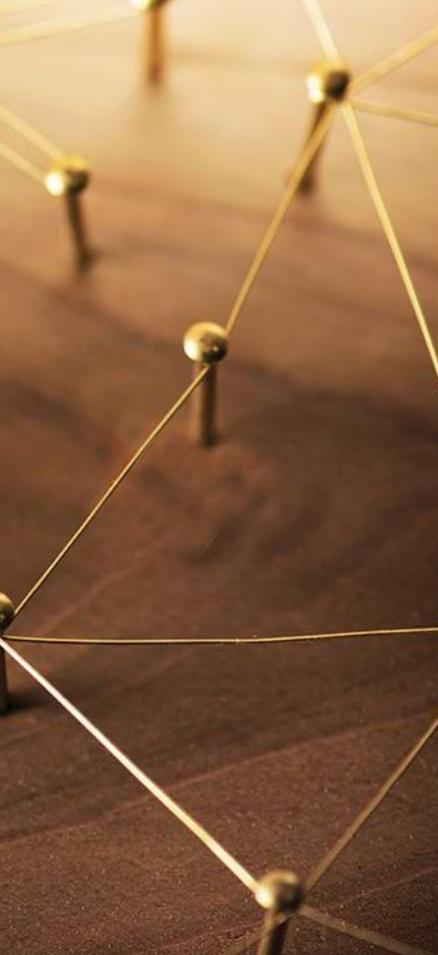
7.10 La communication non verbale

Conclusion • Questions de révision

- Autoévaluation • Exercice expérimentiel
- Mini-cas • Étude de cas • Références

Disponible sur 

- Activités interactives
- Cas supplémentaires
- Vidéos



Objectifs d'apprentissage

Dans ce chapitre, le lecteur se familiarisera avec :

- le processus de communication et ses composantes de base ;
- les réseaux de communication formels et informels dans l'organisation ;
- trois modèles de communication : vers le bas, vers le haut et horizontale ;
- les avantages et les inconvénients de ces modèles de communication en fonction de certains objectifs de communication ;
- les types de distorsion (bruit) pouvant s'introduire dans le processus de communication ;
- les éléments nécessaires à l'instauration d'un programme de communication ;
- les éléments de la communication persuasive ;
- l'incidence des technologies de l'information et de la communication sur les conditions de travail et leurs particularités ;
- la richesse des moyens de communication ;
- les éléments de la communication non verbale.



Dans tous les milieux de travail, les gestionnaires et les employés sont confrontés à cet enjeu fondamental qu'est la communication. Son rôle est d'apporter un soutien à la prise de décision, d'informer les employés et de favoriser leur adhésion aux valeurs organisationnelles¹. Le partage d'information contribue directement à la réalisation des objectifs d'affaires, à la clarification des rôles et à la satisfaction des employés. À l'inverse, l'absence de communication peut créer du mécontentement, du ressentiment ou réduire le lien de confiance entre les employés. Le succès organisationnel est donc étroitement associé à la qualité de la communication.

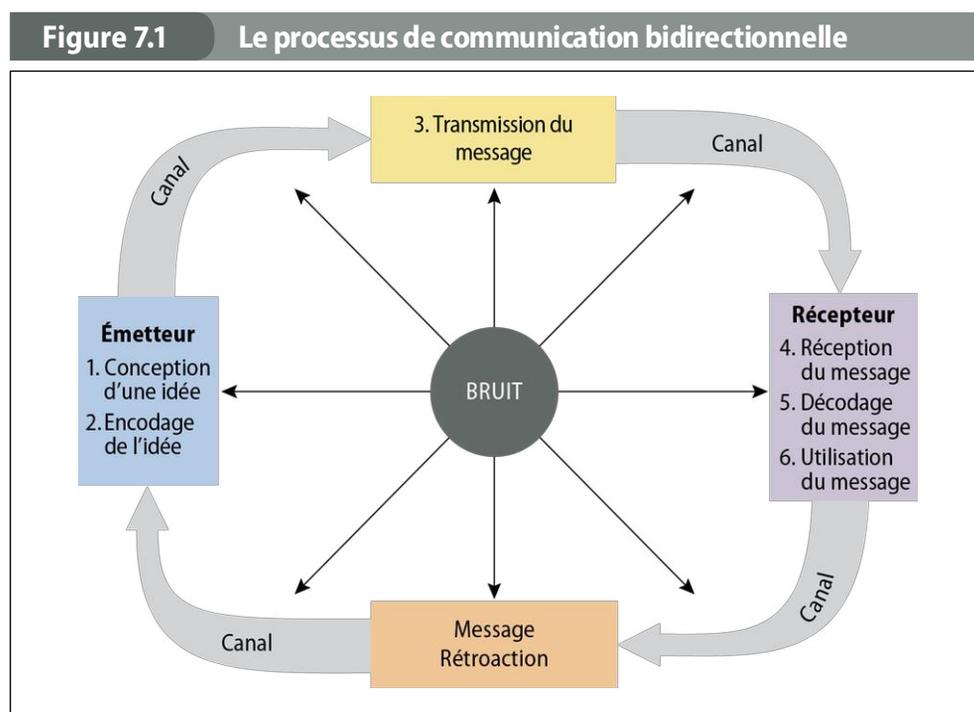
Les gestionnaires sont responsables de l'incidence de leurs moyens de communication sur la performance de leur équipe de travail ; environ 80 % de leurs tâches reposent sur la maîtrise d'une diversité de pratiques de communication². Leur capacité à motiver les employés ou à gérer avec succès un changement dépend essentiellement de leur habileté à informer, convaincre, orienter et influencer positivement. Dans le cadre de cette démarche de communication, le gestionnaire doit faire preuve d'empathie et s'adapter au style de chacun de ses employés.

Dans ce chapitre, nous traiterons des principes et des approches conceptuelles qui orientent le gestionnaire vers une communication efficace, car la communication est le fondement du tissu social de l'organisation³. Le gestionnaire doit donc demeurer vigilant quant à la bonne circulation de l'information, qu'elle soit descendante (du haut vers le bas) ou ascendante (du bas vers le haut). Il veillera à ce que les employés comprennent bien les messages corporatifs afin que leur travail reflète les objectifs et les valeurs organisationnelles. Il visitera aussi régulièrement ses bases opérationnelles pour solliciter la rétroaction des employés et, le cas échéant, développer une stratégie de communication organisationnelle.

7.1 Les éléments de base de la communication

La communication se définit comme un processus bilatéral d'échange et de compréhension de l'information entre au moins deux personnes ou deux groupes : échange, puisqu'une personne ou un groupe transmet (émetteur) une information à au moins une autre personne ou un autre groupe, qui la reçoit (récepteur) ; compréhension, parce que l'information doit signifier quelque chose pour le récepteur.

La figure 7.1, montre un modèle général du processus de communication en six étapes. À la première étape, l'émetteur conçoit l'idée de transmettre une information à quelqu'un. À la deuxième étape, l'émetteur encode l'idée : il la transforme en un langage composé de symboles, de signes ou de mots. Les symboles doivent être choisis pour leur pertinence et leur capacité à transmettre adéquatement l'idée initiale. L'encodage est influencé par l'habileté, l'expérience, les connaissances et le rôle organisationnel de l'émetteur. Le message est le résultat de l'encodage. Le contenu de l'information est exprimé sous la forme d'un message verbal ou non verbal.



La transmission du message constitue la troisième étape, alors qu'il emprunte le canal choisi pour sa diffusion. Le canal est le moyen de transmission du message. Les organisations fournissent l'information aux employés à travers divers canaux comme des réunions, des appels téléphoniques ou des notes de service.

Par ailleurs, il arrive qu'un «bruit» nuise au processus de communication. Tout facteur pouvant déformer la signification du message est un bruit, et il peut survenir à toutes les étapes du processus. Par exemple, une émotion forte de nature négative ou positive pourrait entraîner des problèmes dans l'encodage, la conception ou la transmission d'une idée. Des idées contradictoires ou la nécessité d'observer plusieurs événements simultanément peuvent aussi perturber la communication. Pensons également à une incompréhension dans la chaîne des idées, à la difficulté d'exprimer des idées simples et claires ou à une incohérence entre le verbal et le non verbal. Il peut aussi arriver qu'un gestionnaire transmette une information par écrit alors que sa complexité aurait requis une communication verbale.

La quatrième étape est la réception du message par le récepteur, soit la personne ou le groupe à qui le message est destiné. Cette étape sera immédiatement suivie du décodage du message (cinquième étape), soit son interprétation par le récepteur. La phase du décodage est essentielle, car c'est à ce moment que la communication prend son sens. Si le récepteur ne comprend pas le message, tout le processus de communication aura été inutile. Encore une fois, les aptitudes, les connaissances, le système de valeurs et la personnalité du récepteur entrent en jeu au moment de l'interprétation du message. À la sixième et dernière étape, le destinataire a reçu le message et lui a attribué une signification.

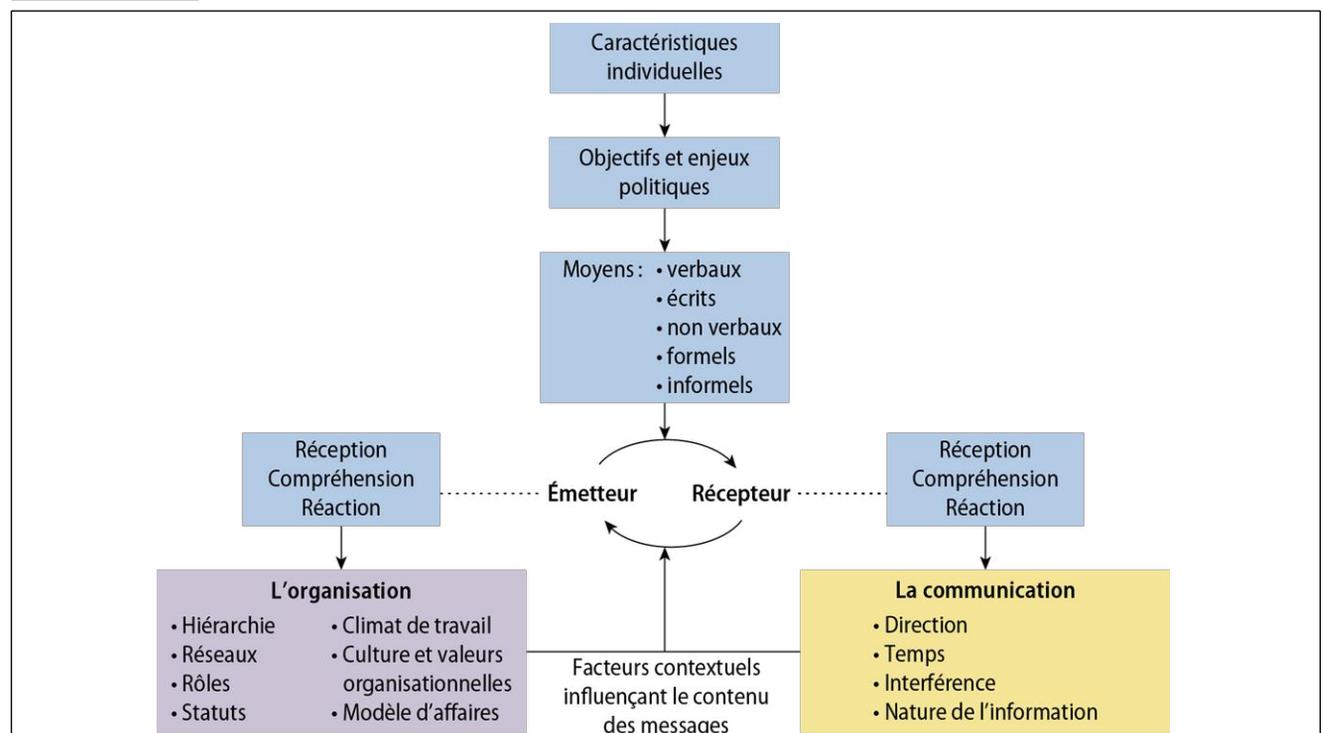
Le cycle peut maintenant être complété par la réaction du destinataire. Il ne peut y avoir de véritable communication si le récepteur ne déclare pas à l'émetteur qu'il a reçu et compris son message car c'est en effet par la rétroaction que le récepteur montre qu'il a interprété le message, conformément ou non à l'intention de l'émetteur. La rétroaction permet donc de réduire les erreurs de compréhension et d'interprétation que le bruit aurait entraînées et, grâce à elle, la boucle de la **communication bidirectionnelle** est bouclée.

En milieu de travail, les interférences (bruits) peuvent survenir tout au long du processus de communication et être si nombreuses qu'il est souvent préférable d'utiliser différents canaux de communication, mais qui tiendront compte de variables telles que les caractéristiques individuelles, les objectifs de l'organisation et de la communication, les moyens de transmission du message, la composition de la main-d'œuvre, la structure hiérarchique et les enjeux politiques (voir la figure 7.2).

communication bidirectionnelle

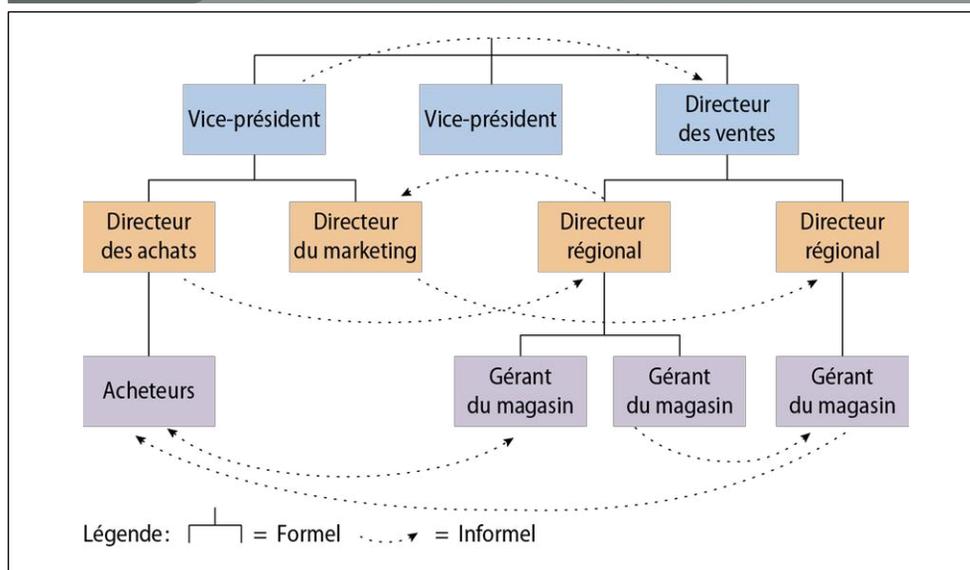
Communication complète consistant en un échange bidirectionnel d'information : une fois que le message est reçu et compris par le récepteur, celui-ci retransmet un message à l'émetteur afin de s'assurer d'avoir bien compris. La communication bidirectionnelle nécessite donc de la rétroaction.

Figure 7.2 Un processus de communication complexe



7.2 Les réseaux de communication

Dans une organisation, on se sert de deux types de réseaux de communication : les réseaux formels et les réseaux informels. Ils sont illustrés à la figure 7.3 à la page suivante.

Figure 7.3 La diffusion de l'information à l'intérieur des réseaux de communication formels et informels


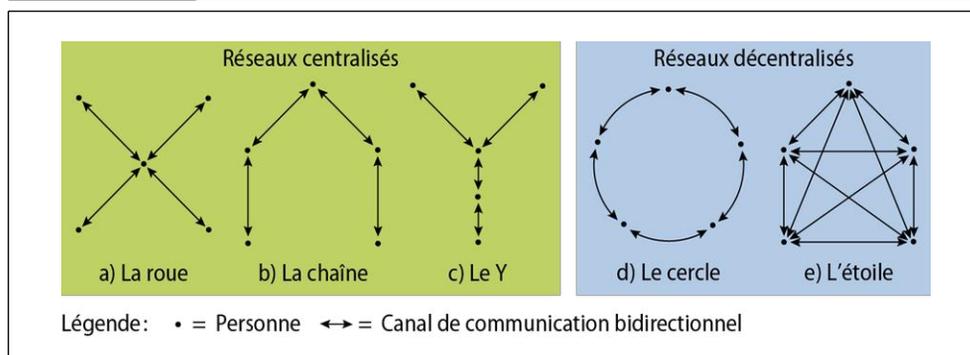
7.2.1 Les réseaux formels

réseau de communication formel

Ensemble des réseaux officiels établis par la structure de l'organisation. Ces derniers permettent de canaliser les mouvements d'information internes et externes à l'entreprise.

Les **réseaux de communication formels** correspondent à tous les réseaux établis officiellement par la structure de l'organisation ; leur objectif est de canaliser les mouvements d'information à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

La figure 7.4 illustre les cinq principaux types de réseaux de communication formels, soit la roue, la chaîne, le Y, le cercle et l'étoile. Ces réseaux déterminent la structure à l'intérieur de laquelle l'information est transmise d'un individu à un autre.

Figure 7.4 Les types de réseaux de communication formels


La roue structure les rapports entre les individus de telle façon que l'information est toujours dirigée vers l'individu du centre. Aucune transmission officielle d'information n'étant permise entre les membres du groupe, ces derniers ne peuvent interagir que par l'intermédiaire de la personne du centre qui, elle, communique avec chacune des personnes qui l'entourent. Le répartiteur d'une compagnie de taxis, par exemple, se situe au centre d'une roue et exerce un contrôle élevé sur l'information transmise⁴. Ce type de réseau a l'avantage d'être très efficace lorsqu'il s'agit de résoudre rapidement des problèmes simples. Toutefois, la satisfaction des membres du groupe est souvent faible.

La chaîne représente un réseau de type hiérarchique traditionnel où chaque superviseur doit communiquer l'information à ses employés. C'est l'individu qui se situe au sommet de la chaîne, et qui occupe un poste supérieur sur le plan hiérarchique, qui détient le plus d'information et qui possède, de ce fait, un certain pouvoir. Quant aux personnes situées aux niveaux inférieurs de la chaîne, elles possèdent très peu d'information et donc, peu de pouvoir.

Le réseau en Y s'apparente à la chaîne en ce sens que le processus de communication y est centralisé, mais il s'en distingue car il place deux membres égaux au niveau supérieur. Il est toutefois possible d'inverser le Y et de placer une seule personne au sommet et deux membres égaux au niveau inférieur.

La roue, la chaîne et le Y peuvent être regroupés au sein de ce qu'on appelle les **réseaux de communication centralisés**, puisque l'information est directement dirigée vers une seule personne dans le cas de la roue et de la chaîne, ou vers deux personnes dans le cas du Y. Ces types de réseaux permettent généralement de reconnaître la personne centrale comme étant le leader formel. Enfin, les réseaux centralisés favorisent l'exécution rapide des tâches au détriment de la satisfaction et de la participation des employés de la base opérationnelle.

Lorsqu'un groupe adopte le cercle ou l'étoile comme réseau de communication, il doit s'assurer que tous ses membres possèdent un statut équivalent (par exemple, une assemblée départementale de professeurs universitaires). Une communication en cercle permet aux membres du réseau de communiquer avec les deux personnes voisines et pourrait être représentée par un groupe de travailleurs se partageant les quarts d'une période de 24 heures. Chaque employé rencontre la personne qu'il remplace lorsqu'il entreprend son quart de travail, et celle qui lui succède lorsqu'il a terminé. L'étoile permet aux membres de communiquer directement avec toutes les personnes du groupe. Le cercle et l'étoile font partie de ce qu'on appelle les **réseaux de communication décentralisés**: il est impossible de déterminer un leader formel dans ces groupes, puisque les membres possèdent un statut équivalent et que l'information n'est dirigée vers aucune personne en particulier.

Il semble que l'efficacité de ces réseaux de communication dépende de trois facteurs: la rapidité avec laquelle les problèmes sont résolus, la qualité de la résolution des problèmes et la satisfaction des membres du réseau (voir le tableau 7.1, page suivante). Toutefois, il est difficile d'établir avec exactitude lequel est le plus efficace. On peut néanmoins observer certaines de leurs caractéristiques. En effet, nous l'avons déjà mentionné, les réseaux centralisés favorisent l'exécution de tâches en moins de temps que les réseaux décentralisés. En contrepartie, la satisfaction des membres qui évoluent dans les réseaux centralisés est faible. Le réseau décentralisé, quant à lui, permet de résoudre efficacement des problèmes complexes et procure une plus grande satisfaction à ses membres. Les avantages du réseau décentralisé sont accompagnés d'un seul inconvénient, soit une augmentation du temps nécessaire à la communication.

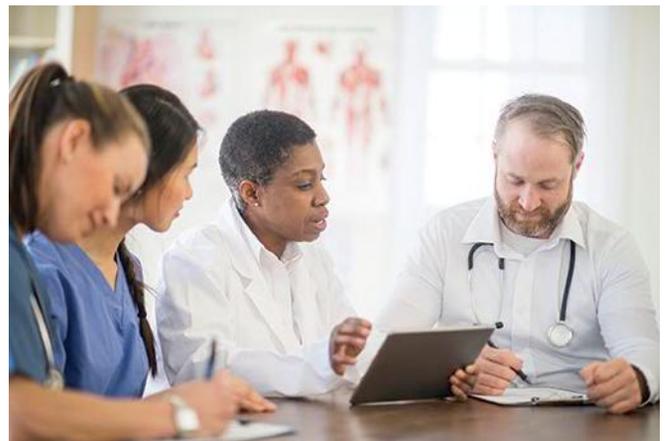
Avant de choisir un type de réseau de communication formel, il importe de bien cerner les principaux critères associés à une tâche et ensuite de déterminer l'option la plus appropriée au groupe et à l'organisation, tout en gardant à l'esprit l'effet possible que ce type de réseau aura sur le rendement et la satisfaction des membres.

réseau de communication centralisé

Réseau dans lequel l'information est nécessairement orientée vers un ou deux individus.

réseau de communication décentralisé

Réseau dans lequel on ne peut décider qui est le leader formel.



La communication en cercle est bien illustrée par les professionnels de la santé qui, au moment des changements de quarts, transmettent à leurs collègues les informations clés pour le suivi des patients.

Tableau 7.1 Les caractéristiques des réseaux de communication formels

Caractéristiques	Réseaux centralisés	Réseaux décentralisés
Rapidité dans la résolution de problèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Approche directive de la communication. • Rapidité de la transmission de l'information (du haut vers le bas) ainsi que de la résolution de problèmes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche de communication exigeant une analyse minutieuse de l'ensemble des commentaires et de la rétroaction provenant de la base opérationnelle (avant la résolution finale des problèmes). • Démarche plus lente de résolution de problèmes.
Qualité de la résolution de problèmes	<ul style="list-style-type: none"> • Approche de communication ne tenant pas nécessairement compte de l'ensemble des perspectives des acteurs organisationnels ainsi que des nuances nécessaires à la résolution de problèmes. • La qualité de résolution de problèmes peut être moindre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche de communication permettant de tenir compte du contexte particulier de la base opérationnelle. • La qualité de la résolution de problèmes est supérieure.
Satisfaction des employés	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction limitée en raison du peu de participation des employés à la résolution de problèmes. • La communication ne tient pas nécessairement compte du point de vue des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction importante puisque la direction sollicite davantage le point de vue des employés.

7.2.2 Les réseaux informels

Au-delà de la communication formelle et utilitaire qui chemine dans la structure formelle de l'organisation, il se crée un important réseau informel de partage de l'information confidentielle, stratégique ou privilégiée. En général, les informations qui y circulent touchent les dimensions fondamentales du fonctionnement de l'organisation telles que les changements organisationnels à venir, les mobiles réels des décideurs, la fiabilité des communications organisationnelles ou les liens d'influence entre les membres de la direction⁵.

C'est dans les réseaux informels que se manifestent les rumeurs. Il est donc judicieux, sur le plan politique, que le gestionnaire soit intégré dans les réseaux informels de communication de manière à désamorcer les rumeurs⁶. Soulignons que de nombreuses décisions managériales émanent de la communication informelle. C'est également ce genre de communication qui permet aux employés de décoder l'information et de l'interpréter de façon nuancée.

réseau de communication informel

Réseau permettant une meilleure coordination de l'information entre les différents départements d'une organisation.

Les **réseaux de communication informels** représentent donc une courroie non structurée de communication, essentielle à l'efficacité organisationnelle. Ces réseaux permettent d'assurer une plus grande coordination entre les diverses unités de l'entreprise situées à un même niveau hiérarchique, ou entre des personnes qui sont à des niveaux hiérarchiques différents, mais qui n'ont aucun lien d'autorité. Le gestionnaire peut même amener le réseau informel à faciliter la réalisation des objectifs visés par le réseau formel. Si l'organisation désire réellement partager l'information avec tous ses membres, l'intégration des deux réseaux est préférable. Il est donc essentiel d'utiliser le réseau informel de communication afin de transmettre et de recevoir des messages. La communication est plus efficace lorsque les gestionnaires utilisent le réseau informel pour renforcer le réseau formel de communication.

Dans un réseau informel, la communication ne suit aucun cours déterminé, elle passe outre les échelons hiérarchiques et répond probablement aux besoins sociaux des membres du groupe autant qu'elle facilite l'accomplissement des tâches. Le

bouche-à-oreille est le réseau informel le plus courant. Des recherches ont montré que 75 % des employés d'une entreprise apprennent les dernières nouvelles «à travers les branches⁷». Il va sans dire que ce mode de communication est une source d'information importante pour beaucoup d'employés. Mais l'information qui circule par la bande est-elle toujours juste⁸? Quelles conditions favorisent ce genre de communication? Qu'est-ce qui fait courir les rumeurs?

On a tendance à croire que les rumeurs se mettent à circuler parce que les gens sont avides de ragots. C'est rarement le cas! Les rumeurs servent tout au moins à quatre fins :

1. contrôler et réduire l'anxiété;
2. rapiécer des bribes d'information;
3. former des coalitions d'employés;
4. affirmer son pouvoir d'influence⁹.

Des études montrent que les rumeurs surgissent lorsqu'une situation est vue comme importante et qu'elle soulève de l'ambiguïté et de l'anxiété¹⁰.

Dans le cadre de la transmission des rumeurs, le bouche-à-oreille peut se faire de différentes façons. En particulier, la rumeur peut se transmettre d'une personne à une autre ou d'une seule personne à tout le monde.

Le bouche-à-oreille a deux caractéristiques. D'abord, il n'est pas contrôlé par la direction. Ensuite, il sert surtout les intérêts personnels de ceux ou celles qui le pratiquent.

Bien que les réseaux informels ne possèdent pas les mêmes caractéristiques que les réseaux formels, concernant le rôle d'autorité établi par l'organigramme, la circulation d'information informelle prend plus d'importance lorsqu'on peut l'attribuer à un employé ayant un grand pouvoir d'influence auprès de ses collègues de travail.

La curiosité a poussé les chercheurs à vérifier l'exactitude des messages transmis par le réseau informel. Les résultats de leurs recherches indiquent que moins le contenu du message est émotif, plus l'exactitude est grande, et ce, dans une proportion variant entre 78 et 90 %¹¹. Elles ont aussi révélé que le réseau informel est extrêmement rapide, parce que beaucoup plus flexible et personnel que le réseau formel. La démission d'un vice-président, par exemple, peut être connue de tous les membres de l'organisation, et même à l'extérieur, bien avant la confirmation officielle de la nouvelle.

Dans un réseau informel, l'information circule en fonction des intérêts communs et des liens d'amitié qui unissent les individus. Les gestionnaires doivent être conscients de la présence de ce réseau de communication et l'accepter; ils peuvent même l'utiliser pour vérifier l'effet et la compréhension des messages transmis par le réseau formel. Le réseau informel est aussi celui par lequel les fausses rumeurs sont diffusées; comme celles-ci peuvent être très dommageables à l'organisation et à certains employés, il importe qu'elles soient neutralisées¹². Les rumeurs non fondées doivent être rapidement remplacées par des communications appuyées sur des faits.



Des recherches ont montré que 75 % des employés d'une entreprise apprennent les dernières nouvelles «à travers les branches», dans des conversations informelles.

7.3 Les modèles de communication dans l'organisation

Le réseau formel de communication comprend implicitement la notion de direction de l'information qui, pour sa part, tient compte de la position d'autorité et de la position hiérarchique. Nous appelons « modèles de communication » les diverses façons dont est dirigée l'information dans une organisation. Trois modèles sont définis : la communication descendante, la communication ascendante et la communication horizontale. Les gestionnaires utilisent souvent la communication descendante, alors que la communication ascendante et la communication horizontale sont courantes.

7.3.1 La communication descendante

La communication descendante consiste à transmettre de l'information d'un niveau hiérarchique supérieur de l'entreprise vers un niveau hiérarchique inférieur. Ce modèle de communication est fréquent au sein des entreprises. Des auteurs¹³ ont relevé les principaux types de messages véhiculés par la communication vers le bas :

- des directives ou des orientations au sujet des mandats à accomplir ;
- de l'information qui vise la compréhension de la tâche en fonction des objectifs de l'organisation ;
- les politiques et les méthodes de l'organisation ;
- de la rétroaction aux employés ;
- de l'information à caractère stratégique concernant les progrès organisationnels.

La communication descendante vise donc à faire connaître aux employés les objectifs du plan stratégique et à les sensibiliser à l'importance de certains aspects du travail (par exemple, le service à la clientèle) pour la réussite de l'organisation¹⁴. Ces pratiques de partage de l'information constituent un levier essentiel de la mobilisation et de l'engagement des employés.

7.3.2 La communication ascendante

La communication ascendante fait passer l'information d'un niveau hiérarchique inférieur vers un niveau hiérarchique supérieur. C'est un modèle que les organisations devraient utiliser aussi souvent que possible. On retient quatre principales catégories de messages transmis vers le haut de la hiérarchie par les subordonnés¹⁵ :

1. de l'information relative à leurs préoccupations professionnelles et à leur rendement ;
2. de l'information concernant des collègues et leurs préoccupations professionnelles ;
3. de l'information touchant l'application des politiques et des méthodes de travail ;
4. de l'information sur les processus opérationnels.

L'organisation doit manifester un désir sincère de connaître les préoccupations de ses employés et d'y répondre. Une telle approche contribue à accroître la mobilisation du personnel.

7.3.3 La communication horizontale

La communication horizontale permet des échanges entre les membres d'une même unité d'affaires ou entre les départements de l'organisation. Ces échanges s'effectuent principalement entre des individus se situant au même niveau hiérarchique.

La communication horizontale est intéressante parce qu'elle permet de coordonner les activités et de transmettre de l'information servant à résoudre des problèmes communs. Le modèle de communication horizontale est également celui qu'utilisent les individus pour signifier leur appui (social et émotionnel) à leurs collègues.

De la théorie à la pratique

La communication organisationnelle : une affaire de relation patron/employés

Pour beaucoup d'entreprises, la communication est un fourre-tout. Dès qu'un problème surgit, c'est qu'il y a un problème de communication! Prendre le temps de communiquer est aussi souvent perçu comme un luxe. S'il va de soi qu'un gestionnaire qui ne gère pas ses budgets et ne fait pas de suivi des opérations aura des comptes à rendre à ses supérieurs, les attentes envers ses pratiques de communication ne sont pas aussi explicites. La méconnaissance du pouvoir de la communication et le manque de temps ont trop souvent comme résultat qu'on réunit les employés principalement pour leur annoncer les mauvaises nouvelles. Pourtant, si la communication organisationnelle était intégrée à la culture des entreprises, les gestionnaires se doteraient d'un puissant levier de mobilisation.

Capital relationnel ou endettement relationnel

Il est intéressant de savoir que la communication a deux dimensions : informationnelle et relationnelle. Si la première est évidente, la deuxième l'est moins : il s'agit d'établir un canal de communication avec son interlocuteur pour bien passer ses messages. Si la relation est satisfaisante, il s'établit entre les interlocuteurs ce qu'on appelle un capital relationnel. Si la relation bat de l'aile, il y aura endettement relationnel. Ce principe s'applique tout autant à deux individus qu'à un gestionnaire et à son équipe de travail. Si le gestionnaire n'investit pas dans sa relation avec ses employés et n'alimente pas la dynamique de l'équipe, la capacité d'écoute de ceux-ci sera diminuée, il y aura distorsion des messages et peu d'échanges productifs.

Communiquer selon le climat de l'entreprise

Une entreprise peut être en état de survie, de maintien ou de développement. En état de survie, on observe une charge affective importante : les employés redoutent des coupures d'emploi par exemple ou ils sont irrités en raison de décisions ou d'un mode de gestion qui ne leur conviennent pas. Dans l'entreprise en état de maintien, les employés sont productifs sans nécessairement chercher à

dépasser les attentes, alors que si elle est en état de développement, les effectifs sont mobilisés et pleinement engagés. Pour être efficaces, les stratégies de communication organisationnelle devraient se coller au climat qui prévaut dans l'entreprise et viser le développement.

Dans l'entreprise en état de survie, la capacité d'écoute des employés est faible, ils ont surtout besoin de s'exprimer et d'être entendus de la direction. La meilleure approche que les gestionnaires pourront adopter sera d'établir une communication en mode ascendant pour permettre aux employés de partager leurs préoccupations et leurs irritants et ainsi éviter une accumulation qui mène directement à l'endettement relationnel. Lorsque l'on qualifie le climat en maintien ou en développement, l'objectif à atteindre est la mobilisation du personnel et ce, à trois niveaux. Pour atteindre le premier niveau, on suscite l'adhésion des employés à l'entreprise, à sa culture et à ses pratiques en communiquant le juste degré d'information. Au deuxième niveau, on amène les employés à s'approprier la mission et les objectifs de l'entreprise, en les consultant sur les meilleures stratégies ou décisions à prendre, tandis qu'au troisième niveau, les employés iront jusqu'à s'identifier à l'organisation si on leur accorde du pouvoir par l'entremise de nouvelles responsabilités ou de projets spéciaux.

Pour plusieurs entreprises, la dimension relationnelle et le recours à des stratégies de communication selon l'état du climat représentent un changement de culture : le rapport gestionnaire/employés repose sur une dynamique de collaboration plutôt que sur un encadrement très formel. Devant les nombreux défis d'attraction, de mobilisation et de fidélisation des employés auxquels les entreprises font face, investir dans la communication organisationnelle est plus que jamais rentable, puisqu'elle constitue un levier qui permet d'amener les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes et à contribuer à un bouche-à-oreille favorable auprès de candidats potentiels.

Généralement, l'information transmise horizontalement est moins filtrée que celle qui est transmise verticalement (vers le bas ou vers le haut), car elle n'a pas à traverser tous les paliers hiérarchiques. Toutefois, en certaines occasions, la communication horizontale pourra également subir des distorsions, par exemple s'il existe une rivalité entre collègues.

En somme, les principaux objectifs de la communication horizontale sont l'échange et l'atteinte d'un consensus. Les gestionnaires doivent encourager ce type de communication entre les membres d'une équipe, mais aussi entre les départements.

7.4 La communication bidirectionnelle et unidirectionnelle

communication unidirectionnelle

Communication où le récepteur ne peut intervenir directement dans le processus de communication. Dans ce contexte, il est impossible de vérifier si le message a été compris, puisqu'il s'agit d'un simple transfert d'information.

Comme on l'a souligné en début de chapitre, une communication complète implique un échange bidirectionnel d'information : une fois que le message est reçu et compris par le récepteur, celui-ci retransmet un message à l'émetteur afin de s'assurer qu'il a bien compris. C'est ce qui s'appelle une communication bidirectionnelle, c'est-à-dire un circuit complet de communication. Non seulement la compréhension du message est-elle vérifiée, mais l'échange est, de ce fait, enrichi. La communication bidirectionnelle nécessite de la rétroaction. En contrepartie, lorsque le récepteur ne peut intervenir directement dans le processus de la communication, il s'agit d'une **communication unidirectionnelle**. Dans ce contexte, il est impossible de vérifier si le message a bel et bien été compris, puisqu'il s'agit d'un simple transfert d'information. Lorsque la direction envoie un message par courriel aux employés, par exemple, elle ne peut être assurée que le message sera bien reçu et bien compris par tous les employés.

La communication unidirectionnelle est fréquemment adoptée dans les organisations car elle est rapide et facile à appliquer, mais elle convient surtout à la transmission de renseignements simples. En effet, lorsqu'il s'agit de faire circuler de l'information importante ou complexe, il est risqué d'adopter un modèle de communication unidirectionnelle, puisqu'elle ne permet pas de vérifier la compréhension du message. Pour cette raison, le recours à ce type de communication exige que le message soit très bien formulé et facilement compréhensible pour tous. Soulignons également que la qualité de la communication est souvent faible en raison du manque de rétroaction et que, de ce fait, la compréhension du message peut être incomplète.

Contrairement à la communication unidirectionnelle, la communication bidirectionnelle consiste en un échange d'information permettant aux employés d'émettre leurs opinions et de poser des questions susceptibles d'améliorer la compréhension du message. Elle requiert donc une plus grande disponibilité de la part du gestionnaire. De plus, la communication bidirectionnelle est plus satisfaisante pour les employés et elle a un effet positif sur la qualité de la communication et sur la compréhension du message.

7.5 Les obstacles à la communication

On n'est pas surpris d'apprendre que les obstacles à la communication sont nombreux. Lorsqu'un émetteur (par exemple, le gestionnaire) réussit à transmettre un message qui sera reçu et interprété exactement comme il l'a souhaité, il a accompli un petit exploit. En effet, de nombreuses interférences peuvent surgir à n'importe quelle étape du processus de communication et rendre la compréhension du message plus difficile. Nous examinons ci-après les principaux obstacles.

7.5.1 Le cadre de référence

Dès l'enfance, nous vivons des expériences qui contribuent à façonner notre manière d'appréhender la réalité et de réagir aux événements. C'est ainsi que se construit un cadre de référence qui est l'une des facettes les plus importantes de notre personnalité. Ce cadre de référence constitue la principale base de notre jugement, mais aussi le principal obstacle lorsqu'il s'agit d'aborder une nouvelle situation de façon créative. Chaque individu possède un cadre de référence unique et tend à émettre ou interpréter les messages en fonction des paramètres de ce cadre. Par conséquent, des personnes qui remplissent des fonctions distinctes dans une organisation peuvent interpréter la même information différemment. Pensons, par exemple, à la réaction d'un représentant patronal par rapport à celle d'un représentant syndical face à des mises à pied, à un gel des salaires ou à une augmentation nécessaire de la productivité.

7.5.2 L'écoute sélective

Directement reliée au cadre de référence, l'écoute sélective représente un deuxième type d'obstacle à la communication situé du côté du récepteur. Ainsi, la plupart d'entre nous avons tendance à percevoir et à entendre ce que nous souhaitons percevoir et entendre. Nous rejetons toute information dissonante qui ne correspond pas à nos attentes ou à nos croyances, si bien que nous risquons d'interpréter un message à la lumière de nos préjugés et de nos expériences. En effet, si le récepteur a un préjugé négatif sur l'émetteur, il est fort probable qu'il rejettera ou déformera l'information que ce dernier désire lui communiquer. Il faut constater aussi que l'écoute, même si elle n'est pas sélective, pose en plusieurs occasions de sérieux problèmes, car il n'est pas rare de voir plusieurs personnes parler en même temps, s'interrompre et finir les phrases des autres. On en vient alors rapidement à ne plus savoir quelle information devait être communiquée. Par ailleurs, il arrive souvent que le récepteur semble attentif aux propos de son interlocuteur, mais qu'en réalité, il prépare une réplique qu'il s'empresse de lancer dès qu'il en aura la chance.

7.5.3 Le filtrage de l'information

Le filtrage de l'information consiste à manipuler l'information de manière que le récepteur la perçoive de façon positive. Le filtrage de l'information se produit autant dans les communications ascendantes que descendantes.

L'employé qui est situé au bas de la hiérarchie ne communiquera pas tous les renseignements à son supérieur immédiat, parce qu'il estime qu'ils sont de peu d'intérêt pour lui. De plus, d'autres renseignements, ceux-là importants, pourront ne pas être communiqués au supérieur immédiat, parce qu'ils pourraient servir à évaluer négativement le rendement et l'attitude de celui qui les transmet. Il est donc possible qu'une partie des informations soit filtrée ou modifiée en fonction d'une anticipation des réactions du récepteur.

Le même phénomène se produit lorsque l'information part du haut de la hiérarchie pour aller vers le bas. On ne s'attend pas, par exemple, à ce que le vice-président d'une usine dévoile les plans stratégiques de l'entreprise à tous les travailleurs, même s'il doit s'assurer que les informations essentielles de la stratégie organisationnelle se rendent jusqu'à la base.

7.5.4 Les problèmes de sémantique

Si la capacité de communiquer par le langage constitue une marque distinctive de l'être humain, il n'en demeure pas moins que de nombreuses erreurs sont rattachées à l'usage des mots. Selon le contexte et les intentions de l'émetteur, un

seul et même mot peut avoir une dizaine de significations. L'émetteur doit se mettre dans la peau du récepteur au moment de la transmission de son message et se demander comment le récepteur pourrait l'interpréter. Il doit être conscient que la structure des phrases et la syntaxe orientent l'interprétation ainsi que la portée du document auprès du récepteur. Au-delà de l'usage précis des mots, il est approprié de vérifier l'intention véritable de l'émetteur pendant la transmission du message¹⁶. En somme, dans de nombreuses situations, les gens portent trop souvent attention à la définition des mots, sans se demander ce que l'émetteur veut réellement dire.

Qu'en disent les experts ?

La communication interculturelle

La communication entre groupes culturels présente de nombreux défis, car elle amplifie les difficultés qui découlent des différences existant à l'intérieur même de ces groupes¹⁷. Les échanges infructueux entre représentants de diverses cultures résultent souvent de problèmes de communication interculturelle. Voici quelques facteurs importants à considérer dans une telle situation.

Les différences de langues

Les différences de langues constituent l'obstacle le plus flagrant à la communication interculturelle. En outre, la communication est généralement plus facile entre personnes ou groupes partageant des valeurs culturelles semblables. Cela est encore plus vrai lorsque ces personnes ou groupes parlent la même langue. Bien que l'anglais soit en voie de devenir la langue du commerce international, l'apprentissage d'une autre langue permet de mieux comprendre les nuances propres à la culture d'un partenaire commercial.

La communication interculturelle non verbale

Si les diverses cultures présentent certaines similitudes en matière de communication non verbale, elles comportent aussi de nombreuses différences.

Les expressions faciales : Quelle que soit leur origine culturelle, les personnes arrivent généralement à reconnaître les émotions de base dans les expressions faciales¹⁸.

Les gestes : Les gestes ne se traduisent pas aisément d'une culture à l'autre, car leur signification symbolique n'est pas la même dans toutes les cultures. Les Canadiens présumant parfois qu'à défaut de pouvoir communiquer verbalement avec une personne qui ne parle ni le français ni l'anglais, ils peuvent s'exprimer par des gestes. Mais nous n'avons trouvé aucun geste ou mouvement du corps ayant la même signification dans toutes les sociétés. Les gestes signifiant l'approbation au Canada peuvent avoir des sens complètement différents à l'étranger. Le geste qui consiste à fermer le poing et à pointer le pouce vers

le haut et qui signifie « bon travail » ou « vas-y, continue » au Canada, aux États-Unis et dans la plupart des pays d'Europe de l'Ouest, constitue une insulte vulgaire en Grèce. De même, le signe « OK », que l'on fait au Canada en formant un cercle avec le pouce et l'index, est jugé obscène dans le sud de l'Italie et au Brésil, et peut vouloir dire « tu ne vauds rien » en France et en Belgique.

Le toucher : Dans certains pays, les gens se tiennent près des autres et se touchent, tandis que dans d'autres, ils préfèrent conserver une certaine distance entre eux¹⁹.

Le langage corporel : Les messages transmis par le corps varient eux aussi d'une culture à l'autre. Par exemple, hocher la tête de haut en bas signifie « oui » en Amérique du Nord, alors qu'en Grèce, la relever veut dire « non ». En Amérique du Nord, s'incliner vers l'avant, garder les bras et les jambes décroisés et éloigner les bras du tronc constituent des positions corporelles ouvertes. En revanche, se pencher vers l'arrière, croiser les bras et les jambes et mettre les mains dans ses poches sont des positions corporelles fermées ou défensives. Comme leur nom l'indique, les positions ouvertes veulent dire que la personne est ouverte aux nouvelles idées et les accepte. Les positions fermées, qui trahissent un inconfort physique ou psychologique, signifient que la personne tente de se défendre ou de se fermer aux autres.

Comme les Orientaux valorisent la capacité de s'asseoir en silence, ils peuvent percevoir l'agitation et les trémoussements des Nord-Américains comme un manque d'équilibre mental ou spirituel. Même les intervieweurs et les auditoires canadiens réagissent habituellement mal aux gestes de nervosité, comme jouer avec ses cheveux, tripoter sa cravate ou ses bijoux, marteler un meuble avec son stylo ou faire balancer son pied.

Le contact visuel : Regarder quelqu'un droit dans les yeux est loin de faire l'unanimité dans les groupes





culturels. En Occident, l'échange d'un regard direct entre un homme et une femme est souvent perçu comme un signe d'ouverture et d'honnêteté, tandis que chez les musulmans, seuls les époux peuvent se regarder dans les yeux; en toute autre circonstance, les contacts visuels entre hommes et femmes sont proscrits. Si le contact visuel direct entre deux étrangers peut parfois sembler impoli ou menaçant au Canada, il en va autrement dans les pays de culture latine, comme ceux d'Amérique latine, l'Espagne et l'Italie. Pour les gens d'affaires européens et canadiens, le contact visuel est un gage d'honnêteté. Dans de nombreuses cultures cependant, baisser les yeux est une marque de déférence tout à fait appropriée à l'égard d'un supérieur. D'ailleurs, on apprend aux enfants portoricains à ne pas regarder les adultes dans les yeux et aux Japonais à porter leur regard vers le cou de leur interlocuteur plutôt que vers ses yeux. En Corée, il est jugé inconvenant de maintenir un contact visuel prolongé. La personne occupant le rang inférieur doit baisser le regard en premier.

Dans tout milieu de travail multiculturel, ces différences peuvent occasionner des problèmes de communication. En effet, selon les valeurs culturelles de chacun, des superviseurs pourraient percevoir les regards directs que leur adressent leurs employés comme un manque de respect alors que ces derniers se comportent pourtant tout à fait correctement.

L'espace: La notion d'espace constitue également une valeur culturelle. L'espace personnel est celui qu'une personne souhaite maintenir entre elle et les autres dans les rapports courants et non intimes. L'observation et une expérience à petite échelle ont démontré que la majorité des Nord-Américains, des Européens du Nord et des Asiatiques exigent un espace personnel plus grand que les Latino-Américains, les Français, les Italiens et les Arabes. Lorsqu'ils sont contraints à avoir des contacts étroits avec les autres, soit dans un

ascenseur ou un wagon de métro bondé, les gens qui jouissent habituellement d'un vaste espace personnel réagissent de manière rituelle et prévisible: ils adoptent une posture rigide et évitent tout contact visuel.

Même au sein d'une même culture, certaines personnes préfèrent disposer d'un espace personnel plus étendu que d'autres. Une étude a révélé que les hommes demandent plus d'espace personnel que les femmes. Dans de nombreuses cultures, l'espace personnel est moins important entre les personnes du même sexe et du même âge qu'au sein de groupes mixtes et d'âges divers. En outre, les Latino-Américains se tiennent plus près des personnes de même sexe et les Nord-Américains, des personnes de sexe opposé.

L'étiquette et la politesse d'une culture à l'autre

Puisque la culture définit le langage non verbal, les malentendus sont encore plus courants dans les rapports interculturels. Un étudiant de culture arabe présumait que son camarade de chambre nord-américain le détestait, car il s'asseyait en posant les pieds sur les meubles, les semelles tournées vers lui. Dans la culture arabe, le pied (en général) et la semelle (plus particulièrement) sont considérés malpropres; montrer ses semelles à quelqu'un constitue donc une insulte.

L'étiquette et l'expression de la politesse varient aussi considérablement d'une culture à l'autre. Elles consistent souvent à dire des choses que l'on ne pense pas véritablement. Le problème, c'est que la forme exacte de ce discours change selon la culture et nécessite un décodage soigné. Pour les gestionnaires désireux de traiter avec leurs homologues d'autres pays, il est primordial de se familiariser avec ces différences. Par exemple, dans les rapports sociaux, les Japonais sont particulièrement soucieux de maintenir des sentiments d'interdépendance et d'harmonie. Pour ce faire, ils utilisent une multitude de locutions figées ou d'«expressions lubrifiantes» afin d'exprimer la sympathie et la compréhension, d'adoucir le refus, de dire non de manière indirecte et de faciliter les excuses.

Les conventions sociales d'une culture à l'autre

Les diverses cultures ont des conventions sociales différentes, notamment en ce qui concerne le franc-parler dans les relations d'affaires, l'accueil et les salutations, l'intensité «convenable» de la voix, la ponctualité, le rythme de vie et la pratique du népotisme. Il importe de considérer tous ces facteurs lorsqu'on traite avec des personnes d'autres pays.



Le contexte culturel

Le contexte culturel est la somme des facteurs d'ordre culturel entourant une situation de communication. Certains pays, en grande partie asiatiques, latino-américains, africains et arabes, ont une culture très contextuelle, c'est-à-dire que la communication est grandement influencée par le contexte dans lequel elle se déroule. Ce type de culture s'oppose aux cultures peu contextuelles, courantes en Amérique du Nord, en Australie, en Europe du Nord (sauf en France) et en Scandinavie, où le sens réside davantage dans le message que dans le contexte. Ces nuances peuvent influencer sur de nombreuses situations d'affaires, surtout dans le cadre de négociations entre partenaires de cultures différentes²⁰.

S'adresser à un auditoire international

La majorité des cultures comptent beaucoup de règles officielles. Lorsqu'on s'adresse à un auditoire international, il faut appeler les gens par leur titre plutôt que par leur nom, éviter les élisions, l'argot et les métaphores liées aux sports.

Il se peut que les modèles organisationnels convenant aux auditoires canadiens doivent être modifiés avant de servir à la correspondance extérieure au continent nord-américain. Dans la plupart des cultures, il faut atténuer l'aspect négatif des messages et adresser ses demandes de manière indirecte. On peut également devoir changer de style et de stratégie lorsqu'on communique avec des personnes de pays divers. En outre, il faut

soigneusement éviter les phrases que les destinataires pourraient juger arrogantes ou grossières. En matière de faux pas culturels, il est bon de se rappeler que les paroles s'envolent, mais que les écrits restent.

Puisque les cultures présentent tant de différences, comment peut-on en savoir suffisamment sur la communication interculturelle ?

D'abord, il faut se montrer sensible et flexible. La première chose à faire pour comprendre les personnes appartenant à une autre culture est de se rendre compte qu'elles peuvent avoir des coutumes très différentes des nôtres et qu'elles valorisent leurs façons de faire autant que nous chérissons les nôtres. De plus, il faut se rappeler que tous les membres d'une même culture ne se ressemblent pas nécessairement.

En conclusion, un communicateur international doit, pour réussir :

- réaliser que la conduite et les valeurs qu'il privilégie lui sont dictées par sa culture et ne sont pas nécessairement « correctes » pour tous ;
- se montrer souple et ouvert au changement ;
- être attentif aux langages verbal, paraverbal et non verbal ;
- prendre conscience des valeurs, des croyances et des pratiques propres aux autres cultures ;
- se soucier des différences entre les représentants d'une même culture.

Sources : Traduit et adapté de A.J. AUERBACH et S.L. DOLAN, *Fundamentals in Organizational Behaviour: The Canadian Context*, Scarborough, Ontario, ITP Nelson, 1997 ; G. JOHNS et A.M. SAKS, *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, 6^e éd., Toronto, Ontario, Pearson Education Canada Inc., 2005.

De plus, il arrive fréquemment que certains groupes d'employés se servent d'un langage particulier à leur profession ou à leur occupation. Un jargon n'a de signification que pour les membres du groupe concerné. Si on demande, par exemple, à un géologue de sensibiliser les employés à l'importance d'effectuer leur travail avec prudence et qu'il le fait de la façon qui suit, bien peu saisiront le message : « Étant donné que les roches des épontes supérieures et inférieures du gisement sont composées d'unités séquentielles répétitives de komatiites et de tholéiites intercalées, nous devons renforcer les mesures de sécurité. » Il est donc important que les gestionnaires adaptent le style de leur communication tout en s'adressant aux employés en des termes clairs et précis, que tout le monde peut comprendre.

7.5.5 La position hiérarchique de l'émetteur

La position hiérarchique de l'émetteur joue souvent un rôle dans la réception du message. En général, plus la position hiérarchique de l'émetteur est élevée, plus le récepteur donne foi au contenu du message. C'est d'ailleurs un des problèmes que l'on rencontre fréquemment au sein des entreprises. Les employés du niveau

hiérarchique inférieur ont moins de crédibilité et, en conséquence, leurs commentaires et leurs suggestions ont moins d'échos que ceux qui proviennent des employés d'échelons plus élevés. Or, l'expérience quotidienne de certains problèmes de fonctionnement du système devrait faire des employés de niveau hiérarchique inférieur des personnes dignes de confiance auxquelles on prête attention.

7.5.6 La quantité d'information

Une conséquence des progrès technologiques des dernières décennies est que les gestionnaires sont ensevelis sous une masse de plus en plus grande de renseignements et de données, qu'ils doivent ensuite trier afin de faciliter leur prise de décisions. Par ailleurs, cette grande quantité d'information, souvent obtenue dans un court laps de temps, fait en sorte que les gestionnaires ne peuvent pas donner suite à toutes les demandes. Ils ne retournent pas toujours leurs appels téléphoniques, ne répondent pas instantanément aux demandes et ne vérifient pas forcément l'information. Il est vrai que la multiplication de renseignements risque de créer un engorgement et de paralyser les processus décisionnels. Voulant éviter cette situation, les gestionnaires ne prennent pas le temps de consulter tous les renseignements qui leur parviennent. Aussi l'émetteur doit-il préalablement sélectionner les renseignements pour ne transmettre que les plus pertinents et éviter de les insérer dans une masse de renseignements inutiles. L'émetteur doit envisager le message du point de vue du récepteur.

7.5.7 La rétroaction

La rétroaction est une caractéristique fondamentale d'un processus optimal de communication. Elle constitue également un levier essentiel dans une gestion efficace des personnes en milieu de travail. Qu'elle soit de nature formelle, informelle, spontanée ou régulière, la rétroaction vise à transmettre à l'émetteur la façon dont son message a été reçu ou interprété, ainsi que les conséquences qu'il a eues. La source de la rétroaction peut être le superviseur, un collègue de travail, un client interne ou un client externe²¹. La rétroaction peut être transmise de façon spontanée ou elle peut avoir été sollicitée par l'employé. Les employés ressentent en effet le besoin d'obtenir de la rétroaction afin de maximiser leur motivation au travail. La présence de rétroaction formelle et informelle réduit l'incertitude et l'ambiguïté au travail en guidant, motivant et renforçant les comportements efficaces. Le processus de rétroaction représente une démarche de reconnaissance auprès des employés ainsi qu'un outil de soutien pour renforcer positivement les attitudes, les comportements et les résultats au travail. Malheureusement, la rétroaction est souvent perçue comme une approche punitive concentrée exclusivement sur l'identification des « faiblesses » de l'employé plutôt qu'un processus de valorisation. Les gestionnaires doivent offrir des rétroactions dans le but d'accompagner les employés dans leur développement ou leur cheminement professionnel, tout en protégeant leur estime de soi. Plusieurs études illustrent qu'une mauvaise gestion de la rétroaction peut entraîner une baisse de la motivation, de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel des employés²².

Les gestionnaires soulignent régulièrement que la rétroaction constitue un levier essentiel dans la gestion des personnes en milieu de travail. Ils estiment notamment qu'elle améliore le rendement. Les études proposent, pour leur part, un portrait plus nuancé des retombées de la rétroaction²³. Elles disent, entre autres, que la rétroaction améliore le rendement dans à peu près 33 % des cas, qu'elle ne contribue pas à améliorer le rendement dans 33 % des cas et que, dans à peu près 33 % des cas, elle génère une diminution du rendement. Force est de constater que l'incidence positive de la rétroaction sur les changements d'attitude et de comportement ainsi que sur les résultats au travail est très limitée²⁴.



L'ordre des CRHA a produit la vidéo « Le courage de dire : pour des conversations difficiles qui ne démobilisent pas » avec Isabelle Lord, CRHA.

Il demeure cependant essentiel pour les gestionnaires de savoir offrir une rétroaction constructive aux employés. Dans certaines circonstances, il est nécessaire de transmettre une rétroaction négative, ce qui représente un défi supplémentaire pour les superviseurs, qui reconnaissent ouvertement leur malaise à agir de la sorte. L'inconfort à fournir de la rétroaction négative aux subordonnés peut expliquer en partie la difficulté à gérer les employés difficiles. Plusieurs superviseurs adoptent alors l'option de ne pas fournir de rétroaction du tout. Il semble donc nécessaire d'accroître le sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires à cet égard. La direction doit leur offrir son soutien et les aider à acquérir certaines compétences interpersonnelles qui faciliteront l'émission de rétroactions négatives, notamment la capacité de gérer leurs émotions et celles des employés, ainsi que l'aptitude à discuter avec ces derniers de leurs attentes²⁵. Il est essentiel pour un gestionnaire de pouvoir gérer convenablement les exigences interpersonnelles ou les situations interpersonnelles délicates lors du processus de rétroaction.

Qu'en disent les experts ?

Le feed-back en milieu de travail

Quelques principes sont susceptibles d'accroître les retombées positives de la rétroaction sur la modification des attitudes, comportements ou résultats au travail.

- 1 La rétroaction doit être transmise au bon moment (peu importe la nature positive ou négative de la rétroaction).
- 2 La rétroaction doit être compréhensible. La vérification de la compréhension de la rétroaction, donnée ou reçue, représente une étape essentielle d'une bonne communication.
- 3 La rétroaction doit préserver et accroître le respect mutuel ainsi que l'estime de soi de l'employé. Prendre le temps de communiquer, savoir écouter, chercher à recueillir le point de vue de l'autre et le laisser s'exprimer.
- 4 La rétroaction doit être précise et fondée sur les faits. Éviter les jugements de valeur, les impressions, les préjugés qui sont moins bien reçus. Donnez des exemples précis à l'appui de la rétroaction positive ou négative.
- 5 La rétroaction doit être complète et représentative de l'ensemble de la situation.
- 6 L'utilisation d'une rétroaction fondée sur les traits de personnalité réduit significativement la satisfaction des employés à l'égard du processus de rétroaction ainsi que la satisfaction des employés à l'égard du superviseur.
- 7 La rétroaction n'encourage pas la modification des attitudes, comportements et résultats si elle ne s'accompagne pas d'un plan d'action.
- 8 La crédibilité du superviseur a une incidence directe sur l'acceptation de la rétroaction particulièrement lorsqu'il s'agit d'une rétroaction négative.
- 9 Le superviseur encourage une rétroaction bilatérale entre lui et ses employés. La franchise et l'ouverture constituent des caractéristiques nécessaires à une communication constructive.
- 10 Le recours à plusieurs sources de références (clients, collègues de travail) lors de la rétroaction augmente la qualité de celle-ci.
- 11 Le superviseur doit écouter les explications de l'employé afin de mieux saisir la situation et de vérifier la justesse de son intervention. Finalement, la discussion doit déboucher sur l'examen et la planification de solutions qui remédieront à la situation. Un changement de comportement surviendra seulement si l'employé est informé du comportement attendu.

Source : Adapté de S. BRUTUS et A. GOSSELIN, « Le feed-back en milieu de travail », dans S. ST-ONGE et V. HAINES (dir.), *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*, Bruxelles, France, De Boeck, 2007, p. 295-330.

En guise de conclusion, voici quelques conditions qui contribuent à la transmission efficace de la rétroaction²⁶.

- La personne donnant de la rétroaction doit être crédible. Elle doit avoir l'expertise ou la compétence nécessaire ou être connue de l'employé comme étant une source d'information fiable.

- La personne donnant la rétroaction doit être digne de confiance. Elle doit être sincère et inspirer le respect.
- La personne donnant la rétroaction doit le faire avec de bonnes intentions. L'intention derrière la rétroaction doit être de rendre service à l'employé ciblé et non de servir ses propres intérêts.
- Le moment et les circonstances doivent être appropriés et être propices à l'apprentissage. L'employé doit être disposé à recevoir favorablement cette rétroaction.
- La rétroaction doit être donnée d'une manière personnelle et interactive, en personne. L'employé ciblé doit pouvoir entendre la voix de l'émetteur et observer son langage non verbal. Il doit aussi pouvoir poser des questions pour clarifier le sens du message.
- La rétroaction doit être aidante pour l'employé. Le message doit contenir de l'information qui lui sera utile et éclairante. Le contenu doit être valide et permettre à l'employé ciblé d'apprendre quelque chose.

7.6 Les rouages d'une communication efficace

La communication n'est efficace que si le message est complètement transmis par l'émetteur et compris par le récepteur. Nous l'avons vu dans la section précédente, plusieurs obstacles – sources de distorsions – peuvent compromettre l'efficacité de la communication organisationnelle, qui devrait être de préférence bidirectionnelle. Certes, établir une communication efficace n'est pas chose facile. Quelques principes favorables à une communication efficace sont présentés dans les prochaines sous-sections.

7.6.1 La structure d'un message positif

Les modèles de rédaction décrits ci-dessous conviendront à la plupart des communications d'affaires. Utiliser le modèle approprié permet d'accélérer la rédaction et d'obtenir une version définitive plus efficace.

Assurez-vous de comprendre le fondement des modèles afin de pouvoir les modifier au besoin. Selon le cas, vous pouvez énoncer plusieurs éléments d'information dans un même paragraphe ou consacrer plusieurs paragraphes à un seul élément d'information.

Rédigez les messages de façon positive en suivant les recommandations ci-dessous.

1. Annoncez les bonnes nouvelles et résumez les principaux éléments d'information. Faites connaître les bonnes nouvelles immédiatement. Ajoutez des détails, comme la date d'entrée en vigueur d'une politique. Si vous donnez suite à une demande des destinataires, mentionnez-le clairement.
2. Donnez des détails, des éclaircissements et des renseignements contextuels. Ne répétez pas les renseignements donnés dans le premier paragraphe. Fournissez toute l'information nécessaire à la réalisation de vos objectifs; présentez les détails selon leur ordre d'importance pour les destinataires.
3. Présentez les éléments négatifs aussi positivement que possible. Il se peut qu'une politique comporte des limites ou que l'information transmise soit incomplète. Indiquez clairement ces points négatifs, mais présentez-les aussi positivement que possible.
4. Expliquez tous les avantages offerts aux destinataires. La majorité des notes de service informatives doivent annoncer des avantages offerts aux destinataires. Montrez à ces derniers que la politique ou la procédure récemment adoptée profitera non seulement à l'organisation, mais aussi à son personnel. Fournissez suffisamment de détails et expliquez les avantages offerts de façon claire et convaincante. Dans une lettre, vous pouvez faire ressortir les caractéristiques positives de vos politiques et de vos méthodes de travail.

5. Terminez par une conclusion empreinte de bienveillance, à la fois positive, personnelle et optimiste. Délaissez le message pour insister sur le fait que répondre aux besoins des destinataires constitue votre véritable préoccupation.
6. Vérifiez la compréhension de votre message. Validez préalablement le contenu de votre document auprès de plusieurs personnes et corrigez-le, si nécessaire, avant sa transmission finale.

7.6.2 La structure d'un message négatif

Les messages sont jugés positifs ou négatifs en fonction de la nature de leur contenu. Les messages négatifs annoncent aux destinataires qu'ils devront sacrifier confort, temps, argent, égards ou ressources.

La structure d'un message négatif dépend de vos intentions et des personnes visées. Cependant, pour assurer l'efficacité de l'échange, respectez les modèles de rédaction réservés aux mauvaises nouvelles.

La réponse émotionnelle ou affective de vos destinataires est essentielle à l'obtention des résultats visés. Que vous avisiez un employé que sa demande de promotion n'a pas été retenue ou que vous annonciez par courriel à des collègues qu'ils doivent exécuter du travail supplémentaire, vous devez transmettre l'information de manière à nourrir la bonne volonté de vos destinataires.

Les conseils suivants vous aideront à rédiger un message de portée négative.

1. Débutez par un énoncé neutre en guise d'amortisseur – Ce genre d'entrée en matière oriente les destinataires et les prépare psychologiquement à recevoir des nouvelles qui ne leur plairont pas. À l'oral comme à l'écrit, les meilleures phrases tampons sont les affirmations à propos desquelles les deux parties s'entendent. Répondre à une plainte ou à une demande en commençant par une phrase tampon telle que «Je suis sensible à tes préoccupations. J'ai réfléchi aux nombreux éléments que tu as portés à mon attention...» montre que vous avez lu et compris le message et que vous donnez suite aux préoccupations exprimées par son auteur.
2. Expliquez – Donnez la raison du refus en vous appuyant sur des faits et en soulignant les conséquences de ce refus sur l'employé. Indiquez comment vous désirez limiter ces conséquences négatives.
3. Annoncez la mauvaise nouvelle clairement et ne la répétez pas – Des refus équivoques laisseront peut-être les destinataires dans le doute et vous obligeront à dire «non» une seconde fois.
4. Offrez toujours une solution de rechange ou une possibilité de compromis, le cas échéant – En proposant une solution de rechange aux destinataires vous leur montrez une autre manière d'obtenir ce qu'ils désirent et leur prouvez que vous vous souciez de leur bien-être et que vous souhaitez les aider à résoudre leurs problèmes.
5. Terminez par un énoncé positif et optimiste.

7.6.3 Les programmes de communication

L'implantation d'un programme visant à améliorer la qualité et l'efficacité de la communication organisationnelle ne peut cependant atteindre ses objectifs que si certaines conditions préalables sont remplies. La première est l'obtention d'un engagement officiel de la part de la haute direction. Cet engagement doit découler d'une volonté réelle d'améliorer les communications et reposer sur la conviction qu'il est indispensable à l'amélioration de la productivité et de la satisfaction au travail. Les autres conditions préalables reposent sur l'accès à des renseignements sur les réseaux informels de communication, sur la gestion rapide des rumeurs, sur une appréciation de l'incidence des communications sur l'image de l'entreprise, de ses gestionnaires et des employés,

ainsi que sur une gestion optimale de la quantité et de la qualité des messages échangés dans l'organisation.

L'information que l'entreprise doit recueillir avant d'implanter un programme de communication lui permet de cerner les préoccupations de ses employés et de définir précisément ses priorités en fonction des enjeux liés aux préoccupations relevées.

Une fois cette étape franchie, il s'agit de mettre en place un ou plusieurs programmes de communication qui sauront répondre aux besoins de l'organisation et de ses employés. Afin d'atteindre cet objectif, les entreprises disposent de divers moyens de communication, que nous avons classés en trois catégories, décrites ci-après.

Les moyens utilisés pour transmettre l'information

On le sait, l'information peut être transmise aux membres d'une organisation verbalement ou par écrit. La transmission verbale peut prendre la forme de réunions ou de rencontres avec les employés, ou encore de programmes de formation intégrant des cours magistraux, des vidéos ou des films. La transmission écrite de l'information peut, quant à elle, se faire sous forme de courriels, de journaux internes, de brochures ou de bulletins d'information.

Les moyens utilisés pour assurer le contrôle et clarifier les responsabilités

Les entreprises contrôlent les activités de leurs membres afin de s'assurer que ceux-ci agissent en fonction des buts organisationnels. Au moyen de différents rapports opérationnels, on peut vérifier si les normes de productivité sont respectées par les employés.

Il est également important de clarifier les responsabilités de chacun dans une organisation. L'organigramme et les descriptions d'emploi constituent deux moyens de communication qui clarifient les responsabilités de chacun.

Les moyens utilisés pour permettre aux membres de s'exprimer

Plusieurs entreprises ont élaboré des programmes de communication qui permettent aux employés d'exprimer leurs sentiments, leur satisfaction ou insatisfaction et leurs besoins. Parmi ces programmes se trouvent les suivants.

- Les systèmes de représentation des employés – Un groupe d'employés élus siège à un comité, avec la direction, dans le but de représenter les intérêts des employés.
- Les réunions avec les employés – Plusieurs entreprises organisent régulièrement des rencontres avec les employés afin de discuter des problèmes auxquels ces derniers font face dans leur travail. Au cours de ces réunions, on parle des préoccupations des employés et des pratiques de gestion qui influent sur les résultats du travail.
- Les entrevues avec les employés – Les gestionnaires rencontrent individuellement tous les employés sur une base périodique (lors de l'évaluation du rendement, par exemple) et discutent de leurs préoccupations, de leur cheminement de carrière, de leurs attentes et de leurs besoins.
- La politique de la porte ouverte – Cette politique vise, elle aussi, à favoriser la communication dans l'entreprise. Les organisations qui adoptent ce programme encouragent les employés à rencontrer les cadres ou les gestionnaires de leur choix (que ce soit leur supérieur immédiat ou la haute direction) pour discuter de leurs préoccupations au travail. Dans les organisations qui appliquent la politique de la porte ouverte, les gestionnaires sont généralement disponibles en tout temps.
- Les sondages d'opinion – Grâce aux sondages, la haute direction a la possibilité de connaître le point de vue des employés sur plusieurs sujets. Les employés peuvent s'exprimer en toute confidentialité au sujet des méthodes et des pratiques organisationnelles, que ce soit en ce qui a trait à la supervision, aux possibilités d'avancement, aux responsabilités, etc.

7.6.4 L'écoute active

L'écoute active consiste à formuler des commentaires sur le contenu du message ou sur le contenu émotionnel des propos tenus par son interlocuteur et à lui montrer activement que le message transmis a été entendu et compris. D'autres méthodes d'écoute active consistent à demander plus de détails à son interlocuteur et à exprimer ses propres sentiments.

Voici cinq stratégies d'écoute active.

1. Paraphraser le contenu – Émettez des commentaires sur le sens du message transmis tel que vous le comprenez et dans vos propres mots.
2. Reflétez les sentiments de votre interlocuteur – Cernez les émotions que vous croyez percevoir en lui.
3. Verbalisez vos propres sentiments – Exprimez votre interprétation de la situation sans juger de l'intervention de votre interlocuteur.
4. Demandez de plus amples renseignements ou des éclaircissements.
5. Demandez à votre interlocuteur comment vous pouvez l'aider.

Au lieu de traduire ce que leur interlocuteur tente de dire, beaucoup de gens tâchent de répondre à leurs propres besoins en essayant d'analyser, de résoudre ou d'éviter le problème. Les personnes en difficulté doivent avant tout sentir que l'on comprend qu'elles se trouvent dans une mauvaise passe.

Faire la morale à une personne constitue une attaque à son endroit. Minimiser l'importance de son problème laisse sous-entendre que ses préoccupations sont futiles. Lui prodiguer des conseils peut même l'inciter à se taire. Lui répondre en vitesse montre que l'on fait peu de cas de ses sentiments; de plus, elle se sentira humiliée de ne pas avoir trouvé elle-même une solution qui paraît pourtant évidente à quelqu'un qui n'est pas aux prises avec le problème. Même si on lui donne une réponse juste et objective, il se peut qu'elle ne soit pas prête à l'entendre. Parfois, la première réponse qui vient à l'esprit n'est pas la plus appropriée.

L'écoute active demande du temps et de l'énergie. Même les personnes douées en écoute active ne peuvent la pratiquer en tout temps, car leurs propres émotions viennent parfois entraver la réception du message.

De plus, l'écoute active ne fonctionne que si on accepte véritablement les idées et les sentiments de l'autre. L'écoute active peut remédier aux conflits découlant de problèmes de communication, mais elle ne permet pas de résoudre l'opposition entre deux parties si l'une veut changer l'autre ou que les volontés exprimées sont contradictoires. L'écoute active sera bénéfique lorsque les parties seront prêtes à accueillir les perspectives de chacune d'elles.

7.6.5 Les principes d'une communication efficace

Il subsiste des conceptions erronées de la communication en milieu de travail²⁷. Par exemple, l'employé qui parle d'une voix forte ne possède pas nécessairement davantage de connaissances ou d'expertise que celui qui parle doucement ou qui parle peu. Un employé extroverti n'est pas nécessairement plus compétent qu'un employé introverti. Il importe de mettre en évidence quelques principes d'une communication efficace.

L'équilibre entre l'émetteur et le récepteur

Pour être profitable aux deux parties, une communication ne doit pas être unidirectionnelle, de l'émetteur vers le récepteur. Le gestionnaire doit porter une attention particulière aux nombreux messages qui circulent et s'assurer qu'ils sont bien compris

de tous. Cette démarche permet de vérifier que le message correspond bien aux objectifs visés. L'efficacité de la communication repose donc sur un équilibre entre l'émetteur et le récepteur. Une erreur courante consiste à se concentrer surtout sur le contenu du message, à mettre en valeur les connaissances ou l'expertise de l'émetteur sans être attentif aux intérêts ou préoccupations du récepteur. Une des conditions de succès de la communication est de faire appel à la rétroaction et à l'écoute active.

L'équilibre entre « parler » et « écouter »

Ce principe reprend quelques caractéristiques de l'écoute active présentée précédemment²⁸. Il ne s'agit pas de prendre toute la place lors des échanges. L'écoute active exige d'être ouvert et empathique. S'intéresser à l'autre ne signifie cependant pas qu'il faut être d'emblée d'accord avec lui. L'écoute active permet de mettre temporairement sa propre vision de côté. Une sensibilisation ainsi qu'une compréhension approfondie des enjeux de l'interlocuteur aident à véhiculer le message le plus approprié dans les circonstances.



Une des conditions de succès de la communication est de faire appel à la rétroaction et à l'écoute active.

L'équilibre entre le contenu, la forme et le moment de diffusion du message

À compétence égale, le gestionnaire qui maîtrise l'art de la communication possède une longueur d'avance sur l'approbation d'un projet²⁹. L'émetteur doit donc s'interroger sur les caractéristiques de son interlocuteur, bien cerner les objectifs de son message et ce qu'il souhaite que son interlocuteur retienne, et enfin déterminer le moment et la durée appropriés de la communication. Ces éléments contribueront à éviter toute ambiguïté.

L'équilibre entre l'orientation vers la tâche et l'orientation relationnelle

Les gestionnaires se consacrent en grande partie à l'encadrement du travail des employés. Parallèlement, les activités de soutien socioémotionnel auprès des employés exigent aussi du temps et des efforts. Le défi du gestionnaire est donc de concilier deux mandats : coordonner les contributions individuelles et collectives des employés vers la réalisation des objectifs organisationnels et s'assurer que les besoins immédiats des employés soient satisfaits en fonction des ressources organisationnelles disponibles³⁰. L'investissement dans diverses activités socioémotionnelles au travail est parfois perçu comme nuisible à l'accomplissement des tâches professionnelles. Toutefois, une telle approche contribue à l'efficacité des processus de communication de l'équipe de travail.

L'équilibre entre les canaux formels et les canaux informels

La gestion de personnes en milieu de travail exige de la discrétion, particulièrement en ce qui a trait à l'information recueillie sur les réseaux informels. Le gestionnaire qui s'appuie sur cette information doit d'abord vérifier qu'elle est valide. Il doit aussi s'assurer que l'usage qu'il fait de l'information informelle est conforme à son mandat d'encadrement et d'accompagnement des employés ; il doit éviter d'utiliser cette information à des fins personnelles. Le gestionnaire doit donc s'intéresser au réseau informel avec prudence.

L'équilibre entre les jeunes employés et les employés expérimentés

La rétention, le transfert et le partage des connaissances représentent des enjeux stratégiques pour la survie et la performance d'une organisation³¹. Le transfert des connaissances s'appuie sur un processus dynamique et interactif de communications interpersonnelles et collectives dans l'équipe de travail ou le département. Les relations entre les travailleurs de générations différentes doivent être harmonieuses. Par ailleurs, il est important qu'ils se perçoivent mutuellement de manière positive³². Si les jeunes employés entretiennent des préjugés négatifs à l'égard des plus expérimentés, et vice versa, le transfert des connaissances sera difficilement réalisable.

La confiance entre les individus

La confiance s'appuie sur quatre éléments: 1) la compétence; 2) l'intégrité; 3) la sensibilité à l'égard des intérêts des autres; et 4) la cohérence entre les attitudes, les comportements et les résultats. La confiance accordée à un gestionnaire augmente lorsque celui-ci tient vraiment compte du point de vue des employés et lorsqu'il reconnaît leurs contributions distinctives.

7.7 La communication persuasive

En milieu de travail, une erreur fréquente est de présumer qu'il suffit qu'un émetteur possède l'expertise pour que son message passe. Or, il n'en est rien: l'expertise au travail ne permet pas d'influencer positivement un interlocuteur. Le défi pour un gestionnaire ou un employé est de véhiculer un message clair qui produira l'effet souhaité.

Pour relever ce défi, il est important de définir l'objectif de la communication: s'agit-il 1) de rallier? 2) de vulgariser (d'informer)? 3) de convaincre? Si l'objectif est de convaincre (ou persuader), il faut savoir qu'il est rare que tous les destinataires acceptent à 100 % les arguments de l'émetteur du message. Il est donc approprié de ne pas être sur la défensive, mais plutôt d'anticiper les questions ou les réactions. Se préparer à émettre une communication persuasive exige un investissement appréciable. En voici quelques principes³³.

- Développer une bonne relation interpersonnelle avec son destinataire – Sans aller jusqu'à développer une réelle amitié, il faut quand même que cette relation soit fondée sur la confiance, l'humilité, la courtoisie, l'honnêteté, la transparence et la reconnaissance. Il est également important de connaître l'état d'esprit du destinataire ainsi que ses préoccupations professionnelles ou personnelles.
- Diagnostiquer les intérêts et les désirs de son interlocuteur – Dans un esprit d'échange et conformément au principe de réciprocité, la communication doit procurer au destinataire des bénéfices ou des conséquences positives ainsi que l'assurance qu'il ne subira pas de préjudice personnel.
- Reconnaître les résistances du destinataire – Il est important d'être à l'écoute du langage verbal et non verbal de son interlocuteur, de solliciter sa rétroaction, de poser des questions ouvertes et de s'adapter à son style personnel.
- Fréquenter le réseau de communication informel – Les sources d'information informelles permettent parfois de mieux connaître les motivations ou la personnalité de son destinataire et de son environnement de travail.
- Être cohérent – Il ne suffit pas de bien transmettre un message; encore faut-il que le comportement de l'émetteur soit en phase avec ses propos.
- Faire preuve d'humilité – L'émetteur se contentera de communiquer simplement son message et évitera la surenchère d'arguments.

En résumé, les gestionnaires ne peuvent plus avoir une approche directive: ils doivent adopter une approche persuasive dans leurs communications avec les employés afin de donner un sens à leur travail. Cette approche repose sur une préoccupation sincère du gestionnaire pour les intérêts et les émotions de ses employés ainsi que sur une relation loyale et honnête. Le gestionnaire accepte ses subordonnés tels qu'ils sont, dans un esprit de respect et de collaboration. De plus, si la relation l'exige, il doit être disposé à faire preuve d'humilité (reconnaître ses erreurs et faire amende honorable) et de reconnaissance envers l'employé et même lui témoigner de la sympathie ou de l'empathie. C'est le gestionnaire qui

détient la responsabilité d'émettre une communication qui aura de l'impact sur l'équipe de travail. Gestion et communication sont intimement liées.

7.8 Les technologies de l'information et de la communication

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) visent à maximiser la productivité organisationnelle. Elles transforment le travail et produisent même un éclatement du temps de travail. En effet, les TIC permettent aux employés de travailler à tout moment, en tout lieu³⁴. Elles facilitent le télétravail et les horaires flexibles, contribuant à abolir la frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle ou familiale. D'un autre côté, un accès plus facile aux TIC entraîne une intensification du travail ou une surcharge de travail et permet aux organisations d'exiger davantage de leurs employés. Une telle trajectoire en matière de conditions de travail peut se traduire par de la fatigue ou de l'épuisement professionnel ou émotionnel.

Les TIC augmentent l'autonomie ou la gestion personnelle des employés dans le traitement de l'information. Elles confèrent à l'employé davantage de liberté et de responsabilités dans l'organisation de son travail. L'accès rapide à une quantité importante d'informations précises augmente la pression à respecter les délais et les normes de qualité³⁵, mais décuple aussi la charge cognitive au travail.

Les TIC peuvent par ailleurs donner lieu à une standardisation des procédures, à une taylorisation extrême des tâches et à une surveillance accrue du travail des salariés³⁶. La surveillance électronique des employés (*electronic performance monitoring*), si elle est fondée exclusivement sur une approche de développement professionnel, de soutien et d'amélioration du rendement, entraîne des conséquences positives sur la perception de justice procédurale et informationnelle parmi les employés³⁷. En effet, ce type de surveillance permet une rétroaction fréquente et fondée sur des normes objectives. Elle se concentre sur les comportements et les résultats au travail plutôt que sur les caractéristiques personnelles de l'employé.

Les TIC peuvent cependant entraîner des baisses de productivité humaine ou des interruptions momentanées de travail, par exemple lorsque les employés mettent leurs tâches de côté parce qu'ils doivent répondre rapidement aux multiples courriels. L'accès aux TIC en milieu de travail peut aussi favoriser la cyberdéviance, c'est-à-dire la navigation à des fins personnelles sur les heures de travail (*voir le chapitre 2*). Ce type de comportement peut justifier l'intervention de l'employeur. Par exemple, un employé pourrait déclarer des heures supplémentaires de travail alors qu'il a perdu beaucoup de temps à naviguer sur Internet pour des raisons personnelles.

En somme, les TIC constituent des ressources précieuses et offrent de nombreux avantages tels que la diffusion rapide de l'information, l'accès élargi et instantané à de nombreuses données et la visibilité de l'organisation dans le cyberspace. Toutefois, un usage inapproprié des TIC peut produire des comportements déviants, tels que la dissémination d'informations confidentielles, la diffamation, l'introduction et la propagation de virus informatiques. L'employeur a le droit, et même le devoir, de surveiller ce que font ses employés à partir des TIC de l'organisation³⁸.

7.8.1 Les médias sociaux

L'évolution des technologies de l'information a contribué à l'implantation d'outils interactifs tels que les réseaux sociaux, les réseaux professionnels et les sites de partage³⁹. Parmi les médias sociaux qui progressent de façon fulgurante, Facebook permet de demeurer en contact et d'échanger avec un nombre incalculable de personnes. Twitter, pour sa part, permet aux utilisateurs de bloguer ou de transmettre des messages très courts, alors que LinkedIn, un réseau de socialisation et d'interactions de nature professionnelle, est un outil de promotion de la trajectoire professionnelle d'une personne. Il existe également de nombreuses plateformes de partage de dossiers, de vidéos ou de photos telles que Google Docs, Dropbox, Flickr, YouTube et SlideShare.



L'ordre des CRHA a produit la vidéo « La communication dans les organisations à l'ère des réseaux sociaux » avec Yvon Chouinard, CRHA.

Toutes ces plateformes modifient substantiellement la nature des communications dans les organisations. Elles favorisent le dialogue entre les employés et leur environnement organisationnel. L'organisation et ses employés deviennent l'objet de conversation sur les médias sociaux⁴⁰. Les entreprises ne peuvent donc plus ignorer la portée des médias sociaux dans leurs stratégies de communication.

La diffusion d'une quantité importante d'information, à une large audience, peut profiter ou nuire à la réputation de l'organisation. Les données révèlent que près de 40 % des individus donnent foi aux propos que diffusent les médias sociaux sur les milieux organisationnels⁴¹. Dans le contexte des pratiques de communication organisationnelle, les médias sociaux constituent notamment un canal de communication pour la diffusion de la marque employeur ou de l'expérience employé.

L'usage des médias sociaux par les employés pose un défi de taille en matière d'encadrement et d'obligation de loyauté à l'égard de l'organisation. Les médias sociaux sont des canaux de communication puissants, mais leur utilisation inappropriée peut produire des retombées négatives pour l'organisation. Bien que les médias sociaux et Internet soient des outils de travail incontournables, ils peuvent également favoriser des comportements déviants. Les tribunaux se sont prononcés sur plusieurs litiges professionnels concernant les médias sociaux⁴². Par exemple, des mesures disciplinaires ont été imposées à un employé ayant commis des actes de cyberharcèlement à l'endroit d'un collègue. Dans un autre cas, un employé a été congédié pour avoir dénoncé publiquement plusieurs pratiques de son employeur ; les tribunaux ont reconnu qu'il y avait eu atteinte à l'obligation de loyauté et à la réputation de l'organisation.

L'employeur est donc en droit de contrôler le travail de ses employés et de veiller à ce qu'ils fassent bon usage des médias sociaux. Sa tâche en sera facilitée s'il se dote à cet égard de politiques et de normes de conduite claires. Certes, la nature des fonctions d'un employé peut le contraindre à se rendre sur Internet et sur les médias sociaux, mais l'organisation doit en définir les paramètres d'usage durant les heures de travail et à l'extérieur des heures de travail. L'employé doit en tout temps préserver la confidentialité des informations organisationnelles.

L'employé a également une obligation de loyauté à l'égard de son employeur ; tout renseignement diffusé sur les médias sociaux et allant à l'encontre des intérêts de l'employeur constitue un manquement à ce devoir de loyauté. Les employés étant des ambassadeurs de l'organisation et d'importants agents de diffusion des messages organisationnels⁴³, il est essentiel de les sensibiliser à l'incidence de leur « réputation numérique » sur la réputation organisationnelle. La diffamation, les fausses informations ou les rumeurs, la diffusion d'informations confidentielles, les commentaires négatifs, l'intimidation, l'atteinte à la vie privée et les diverses formes de harcèlement ne peuvent

être tolérés⁴⁴. En effet, ces comportements répréhensibles peuvent conduire à la dégradation du climat de travail. L'employeur est responsable de maintenir un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

À la une

Le 29 janvier 2011

Les réseaux sociaux au travail : une politique d'utilisation est nécessaire

Florent Francoeur

Les Affaires

Les réseaux sociaux prennent leur place au travail. Le réseau social d'entreprise (RSE), en particulier, transforme le travail au quotidien en introduisant une culture de collaboration ainsi que de partage des savoirs, et ce, à tous les niveaux de l'organisation. S'ils sont bien utilisés, ces outils du Web peuvent non pas nuire à la productivité des employés, mais plutôt leur permettre d'être efficaces.

Il y a toutefois des risques à l'introduction de tels réseaux dans l'entreprise, si bien que plusieurs hésitent à permettre leur utilisation au travail. On craint notamment la perte de temps, la divulgation d'information confidentielle sur l'organisation, les fraudes et les vols d'identité, ou encore les brèches dans la sécurité des systèmes informatiques.

Votre entreprise doit-elle interdire l'usage des réseaux sociaux ? Dans le monde actuel, une telle interdiction pourrait devenir contre-productive pour l'entreprise, car il y a des bénéfices réels à retirer de l'utilisation du Web 2.0.

À partir du moment où on donne accès aux médias sociaux externes dans l'entreprise ou qu'on implante un RSE, il est préférable d'encadrer cet usage, de façon à ne pas en perdre la maîtrise et à éviter les dangers majeurs auxquels il expose l'entreprise. Seule une réglementation claire pourra vous permettre d'y arriver.

Seulement une minorité d'employeurs ont adopté un tel règlement. Selon un récent sondage sur l'utilisation des réseaux sociaux dans les entreprises, réalisé auprès des membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, plus des trois quarts (76,24 %) des répondants ont indiqué qu'il n'y avait pas de politique à cet égard dans leur organisation.

Faciliter l'adhésion

Véritable stratégie d'entreprise, la politique d'utilisation des réseaux sociaux doit être le fruit d'une réflexion qui concerne l'employeur, les gestionnaires et les employés. Conçue en collaboration, et non pas « parachutée d'en haut », elle suscitera plus facilement l'adhésion.

La politique doit refléter les principes et les valeurs de l'entreprise relativement à l'usage des réseaux sociaux, notamment le respect de la vie privée et de la confidentialité. Elle doit comporter des mesures disciplinaires en cas d'utilisation illégale ou inacceptable. Celles-ci peuvent aller du simple avertissement jusqu'à la cessation de l'emploi. Cette politique doit inclure un code de conduite clairement communiqué aux employés. Personne ne doit avoir la possibilité de dire : « Je ne le savais pas », quand on lui reproche un usage abusif des réseaux sociaux. L'objectif est de responsabiliser les employés à l'égard de l'usage des réseaux sociaux au travail.

Former les employés

Enfin, la politique peut comprendre des règles de participation au réseau social de l'entreprise, s'il y a lieu.

À titre de gestionnaire, votre responsabilité sera d'encadrer les membres de votre équipe. Si vous pensez qu'un employé perd son temps sur le Web, vous pouvez d'abord vérifier comment il utilise le temps consacré aux réseaux sociaux. Est-ce utile au travail ? Si vous constatez un problème, il faut en parler à l'employé et lui rappeler le code de conduite instauré par l'organisation.

C'est ainsi que, sans nuire à la liberté d'expression, votre entreprise pourra protéger sa réputation et garder le contrôle des communications dans l'organisation.

Source : F. FRANCOEUR, « Les réseaux sociaux au travail : une politique d'utilisation est nécessaire », *Les Affaires*, 29 janvier 2011, [En ligne], www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/les-reseaux-sociaux-au-travail-une-politique-d-utilisation-est-necessaire/523962 (Page consultée le 6 octobre 2016).

Reproduit avec l'autorisation de Florent Francoeur, président de la Commission des partenaires du marché du travail.

7.9 La richesse des moyens de communication

La théorie de la richesse des médias offre un cadre conceptuel qui permet de déterminer quel canal de communication l'organisation doit emprunter lorsqu'elle veut transmettre un message simple ou un message complexe. En effet, chaque personne interprète la nature d'un message à sa façon. Il est donc pertinent de choisir le canal de communication en fonction du type de message à transmettre⁴⁵. Par exemple, il se peut que les employés préfèrent discuter de vive voix avec leur gestionnaire d'une transformation organisationnelle plutôt que d'en être informés par courriel ou par lettre. Ils pourraient aussi préférer une rencontre avec leur superviseur pour discuter de leur évaluation plutôt que d'en recevoir une copie par courrier interne. Le canal de communication doit autant que possible favoriser l'interaction interpersonnelle et la rétroaction. Une telle démarche contribue à maintenir, voire à hausser la satisfaction des employés à l'égard de la communication organisationnelle⁴⁶.

La théorie de la richesse des moyens de communication classe les canaux de communication sur un continuum de richesse de l'information. Trois caractéristiques sont prises en compte⁴⁷:

1. la transmission d'une rétroaction pertinente qui facilite une compréhension commune du message;
2. la transmission d'une diversité d'indices tels que des émotions, un langage varié et riche;
3. l'établissement d'une relation personnalisée qui tient compte des besoins du destinataire.

Pour une meilleure compréhension, les messages complexes auront avantage à être transmis par des canaux de communication riches. En effet, une rencontre entre la direction et les employés, par exemple, donne la chance de diffuser une grande quantité d'information et de recueillir la rétroaction des destinataires. À l'opposé, les indices interpersonnels sont relativement absents de la transmission par des canaux moins riches, comme le courriel, sans compter que les informations peuvent être filtrées.

Le gestionnaire aura tout avantage à développer sa capacité à sélectionner le canal de communication approprié lors de la diffusion d'un message. Par exemple, la messagerie instantanée, ou texto, n'est pas nécessairement le meilleur média pour communiquer les nouvelles orientations stratégiques de l'organisation, alors qu'elle sera appropriée dans un contexte informel ainsi que pour la transmission d'informations urgentes et rapides. Dans la même veine, le courriel n'est pas le meilleur canal pour se vider le cœur. La rencontre individuelle est plus appropriée pour régler les difficultés interpersonnelles. Le tableau 7.2 illustre la hiérarchie des médias en fonction de la richesse ou de l'ampleur de l'information.

Tableau 7.2

La théorie de la richesse des moyens de communication appliquée aux médias organisationnels

Niveau de richesse			
Faible		Élevé	
Médias statiques impersonnels (dépliants, bulletins)	Médias statiques personnalisés (notes de service, lettres de reconnaissance)	Médias interactifs (téléphone intelligent, tablette, courriel)	Présence physique (face à face)

Source : Adapté de Y. CHAPLEAU, *Le courant triplex*, Montréal, Québec, Éditions Yvon Blais, 2015.

En résumé, il est bon de se rappeler qu'une communication simple (générale, non controversée et impersonnelle) peut être transmise par des médias comme les notes de service, les comptes rendus, les courriels et les portails. En revanche, l'annonce de décisions ou de nouvelles importantes, de changements souhaités, les messages pouvant susciter la controverse et les questions à forte charge émotive nécessitent généralement des modes de communication plus riches, comme la communication directe ou par vidéo.

7.10 La communication non verbale

Les indices non verbaux (par exemple, les attitudes corporelles, la gestuelle globale, le regard, le ton et le timbre de la voix, la posture, la distance, le mouvement, les gestes et le toucher) jouent un rôle de premier plan en communication. Selon certaines études, 80 % de l'information qui circule entre deux personnes qui sont en présence l'une de l'autre est non verbale. Bien que cette information soit difficile à interpréter, elle revêt une importance certaine puisque si le récepteur perçoit une incohérence entre le verbal et le non verbal, c'est généralement sur ce dernier qu'il s'attardera, parce qu'il est souvent inconscient et involontaire. De plus, le langage non verbal a la particularité de transmettre des renseignements touchant les émotions de l'émetteur et du récepteur. Les gestes, les poses et les expressions faciales sont tous des exemples de signes non verbaux. L'échange non verbal n'a pas nécessairement lieu dans une situation de communication directe; au cours d'une conversation téléphonique, par exemple, le ton de la voix peut en dire beaucoup plus long que le message lui-même⁴⁸.

Les communications non verbales que nous établissons avec les gens de notre entourage influent sur l'opinion qu'ils ont de nous. Par exemple, les candidats à un poste qui présentent certains comportements non verbaux tels qu'un contact visuel soutenu et un bon maintien reçoivent une meilleure évaluation que ceux qui baissent les yeux et se tiennent mal. De nombreux cabinets d'experts-conseils qui aident les personnes à trouver un emploi leur apprennent à maîtriser certains aspects de la **communication non verbale**, dont l'apparence, la posture et les manières, afin qu'elles puissent se mettre en valeur auprès des employeurs potentiels.

Les messages non verbaux ont de nombreuses fonctions. Ils peuvent compléter, accentuer ou même contredire le message verbal, ou encore attirer l'attention, comme lorsqu'on lève le doigt pour demander le silence à son interlocuteur. Ces signes peuvent également remplacer les mots, comme lorsqu'on lance un regard de désapprobation à quelqu'un au lieu d'exprimer verbalement son désaccord.

Les membres d'une organisation devraient apprendre à prêter attention aux signes non verbaux, car ceux-ci fournissent des renseignements sur le sens du message transmis. Les modes de communication non verbale sont répartis en quatre catégories: l'utilisation de l'espace, les mouvements du corps, les variations de la voix et les expressions du visage.

En milieu organisationnel, la manière dont on utilise l'espace peut transmettre des messages. Par exemple, la disposition des sièges peut influencer sur la communication. Ainsi, si on souhaite favoriser la coopération entre deux personnes, on peut les placer à proximité l'une de l'autre. La façon dont on organise son bureau fournit aussi des renseignements sur soi aux visiteurs. Les gens se sentent généralement moins à l'aise lorsqu'un bureau les sépare de la personne à qui ils rendent visite. Les œuvres d'art et la décoration influent aussi sur la capacité du visiteur à se détendre. Dans la conception des bureaux, la tendance actuelle consiste à communiquer des messages plus engageants et moins autoritaires.

communication non verbale

Communication par les gestes, les poses et les expressions faciales.

Les mouvements du corps, tels les signes de tête affirmatifs, la posture et le fait de croiser les bras ou les jambes, transmettent aussi des messages de nombreuses façons. Se frotter les mains, serrer les poings et se gratter le front sont tous des gestes traduisant une tension nerveuse. On peut également communiquer sa nervosité en faisant les cent pas. Les personnes qui baillent ou qui tambourinent avec leurs doigts essaient certainement de dire qu'elles s'ennuient.

Les variations de la voix, notamment dans l'intensité, la hauteur et le ton, ainsi que le fait de rire ou de pleurer, peuvent servir à communiquer des messages précis. Par exemple, quelqu'un qui parle très fort exprime peut-être de la colère. Par ailleurs, les rires et les pleurs sont généralement perçus de la même façon d'une culture à l'autre. Le débit (parler rapidement traduit parfois la nervosité) et les interruptions (on s'en sert quelquefois pour presser son interlocuteur) constituent également des variations de la voix.

Les expressions du visage et les mouvements des yeux sont deux des modes de communication non verbale les plus courants. Le sourire, le froncement des sourcils et toutes les autres expressions faciales sont utiles pour comprendre les sentiments et l'attitude de son interlocuteur. Dans certains cas, les expressions du visage traduisent des émotions que la personne tente de dissimuler. Le regard peut également transmettre un large éventail de messages. Par exemple, lever les yeux vers le haut indique l'exaspération, tandis qu'un regard direct peut être un signe d'honnêteté et d'ouverture. Cependant, le message communiqué par le regard dépend, comme tous ceux qui sont portés par des mouvements corporels, des antécédents culturels de la personne.

En résumé, les comportements non verbaux ont cinq fonctions essentielles⁴⁹ :

1. ils révèlent des informations sur la personnalité d'un individu, ses intentions et ses attitudes ;
2. ils communiquent la hiérarchie ainsi que la nature des relations sociales dans l'organisation à l'aide d'indices tels que le ton de la voix ou la poignée de main ;
3. ils démontrent le bon fonctionnement social de l'organisation grâce au charisme, à l'enthousiasme, à la fluidité verbale, à l'expression de compétence, au prestige et au don de persuasion de chaque membre ;
4. ils conduisent au développement de relations interpersonnelles authentiques, ainsi qu'à la manifestation de compassion et d'un intérêt sincère pour chaque employé ;
5. ils permettent de communiquer ses émotions à son interlocuteur.

CONCLUSION

Toute communication remplit une fonction informative. La communication peut, en outre, avoir d'autres fonctions. En effet, comme nous venons de le voir, elle peut servir aussi bien de moyen de contrôle que de motivation des membres d'une organisation. On peut relever plusieurs autres fonctions de la communication dans l'entreprise⁵⁰ :

- comprendre les préoccupations des employés et y répondre de façon constructive ;
- créer un climat où les employés se sentent à l'aise de formuler leurs commentaires et de faire des suggestions à la haute direction ;
- faire connaître aux employés les progrès, les difficultés et les solutions constructives ;
- amener les superviseurs à prêter une attention particulière à la gestion proactive des personnes en milieu de travail s'ils veulent éviter que des conflits surgissent ;
- éviter que les problèmes personnels ou professionnels des employés n'entravent leur productivité.

La communication implique un processus d'échange et de compréhension de l'information engageant au moins deux personnes. La communication peut être bidirectionnelle ou unidirectionnelle. La communication unidirectionnelle est la simple transmission d'information d'un émetteur à un récepteur. Bien qu'elle entre dans la définition générale de la communication, la communication unidirectionnelle ne peut être considérée comme un véritable acte de communication, car elle exclut la rétroaction. La rétroaction permet de s'assurer qu'un message est bien compris et qu'aucune distorsion ne l'a déformé entre le moment de son émission et celui de sa réception. On parle alors de communication bidirectionnelle.

Dans une organisation, la communication emprunte essentiellement deux types de réseaux. Le premier est le réseau formel, qui correspond à la structure organisationnelle. La transmission de l'information s'effectue du haut vers le bas de la hiérarchie ou inversement. De plus, la transmission peut s'effectuer horizontalement, soit entre les employés d'un même niveau hiérarchique. Le second est le réseau informel. L'information y est transmise indépendamment de la structure organisationnelle officielle. C'est sur ce réseau informel que repose la gestion des besoins socioaffectifs des employés ainsi que la gestion de la rumeur.

Dans tous les cas, l'information risque de subir des déformations à n'importe quelle étape du processus de communication. Elles découlent d'une formulation boiteuse, d'un canal inapproprié ou d'une mauvaise compréhension. Toutefois, il est possible de corriger ces lacunes en améliorant les habiletés de communication des gestionnaires à l'aide de programmes de formation.

Les changements technologiques apparus au cours des dernières décennies ont réussi à transformer le processus organisationnel de communication. Les TIC contribuent à une communication plus efficace. Néanmoins, il convient de bien encadrer leur usage pour éviter les dérives et les comportements déviants.

En somme, la meilleure façon d'assurer l'efficacité de la communication dans l'entreprise consiste à amener les gestionnaires à développer leurs aptitudes en la matière. Ceux-ci, en vertu de leur rôle d'émetteur, ont la responsabilité de concevoir un message direct, de définir l'objectif visé par la communication, de choisir le canal le plus approprié et de mettre au point des techniques propres à susciter la rétroaction. De plus, à titre de récepteurs, les gestionnaires devront apprendre à se concentrer et à écouter activement leurs subordonnés.



Exercez-vous grâce à des ateliers interactifs ! Consultez votre enseignant pour y accéder sur *i+ interactif*.

QUESTIONS DE RÉVISION

- 1 Quelle est l'importance de la rétroaction dans le processus de communication ? La rétroaction est-elle toujours essentielle ?
- 2 Quel est le rôle du réseau informel de communication dans l'organisation et pourquoi pourrait-on le qualifier de système parallèle ?
- 3 Expliquez comment la technologie peut parfois perturber le processus de communication d'une organisation.
- 4 Expliquez pourquoi le courriel n'est pas toujours un moyen de communication approprié selon la théorie de la richesse des moyens de communication.
- 5 Expliquez pourquoi les indices non verbaux peuvent parfois être difficiles à interpréter.
- 6 Expliquez les raisons pour lesquelles certains gestionnaires hésitent à transmettre de la rétroaction négative.

AUTOÉVALUATION

Les aptitudes en matière de communication écrite

Le questionnaire suivant porte sur le processus de communication écrite. Il vous permettra d'évaluer vos aptitudes en la matière, aptitudes qu'il vous faut posséder pour être un bon gestionnaire.

Directives

Répondez au questionnaire en vous basant sur votre expérience en classe ou au sein d'une organisation dont vous avez déjà été membre. Reportez vous à l'échelle ci-dessous pour noter (de 1 à 7) chacun des 24 énoncés.

Rarement	1
Irrégulièrement	2
Occasionnellement	3
Habituellement	4
Fréquemment	5
Presque constamment	6
Constamment	7

1. Je me rends disponible lorsque quelqu'un veut me parler. _____
2. J'établis clairement l'objectif général de chacune de mes communications écrites. _____
3. Je me procure systématiquement l'information pertinente afin de l'incorporer à mes communications écrites. _____
4. Je trie et j'organise l'information devant faire partie d'un texte que je rédige (autrement dit, je la structure selon le sujet, la source, le problème à l'étude ou l'ordre chronologique). _____
5. J'établis (par écrit) la structure des textes que j'ai à rédiger. _____
6. Je me renseigne sur les antécédents, les attentes et l'expérience du ou des destinataires de chacune de mes communications écrites. _____
7. Je tiens compte du point de vue probable du destinataire. _____
8. Je tiens compte des connaissances du destinataire. _____
9. Je reconnais les besoins du destinataire et sais qu'ils auront une influence sur l'accueil qu'il réservera à mes communications écrites. _____
10. Je sais comment adapter mes communications écrites pour qu'elles répondent aux besoins du destinataire ou pour qu'elles soient favorablement accueillies par celui-ci. _____
11. Je choisis des termes qui expriment clairement ce que je veux dire. _____
12. J'examine les divers sens des termes que j'utilise. _____
13. Je tiens compte du fait que les mots véhiculent souvent un message caché, et je m'assure que ce message est bien celui que je désire transmettre. _____

14. Je cherche à obtenir une rétroaction du destinataire pour vérifier que mon message a été bien compris. _____
15. J'évite d'employer des termes que le destinataire pourrait ne pas connaître. _____
16. J'utilise des substantifs concrets plutôt qu'abstraites dans mes communications écrites. _____
17. Je choisis toujours le pronom approprié, suivant le genre et le nombre du nom qu'il représente. _____
18. Je prends soin d'éviter les superlatifs et les termes tendancieux lorsqu'il est important que je demeure objectif. _____
19. J'évite les répétitions inutiles. _____
20. J'évite d'utiliser un jargon technique. _____
21. Je n'exprime qu'une seule idée principale dans chaque phrase. _____
22. Je construis chaque paragraphe de sorte que les idées et l'information qu'il contient s'articulent autour d'un seul grand thème, présenté dans la première phrase. _____
23. J'utilise certains mots ou certaines phrases pour assurer la transition d'un paragraphe à l'autre. _____
24. Je structure mes communications écrites au moyen d'un plan ou de sous-titres. _____

L'évaluation de vos résultats

Le tableau ci-après vous permettra d'obtenir une vue d'ensemble de vos résultats. Il vous aidera à reconnaître vos points forts et à déterminer ce qu'il vous faut améliorer.

1. Additionnez les nombres que vous avez indiqués pour chacun des énoncés ; vous obtiendrez cinq résultats, soit un par aptitude.
2. Faites le total des cinq résultats et inscrivez-le dans la case appropriée.
3. Comparez vos résultats, pour l'ensemble de ces aptitudes et pour chacune d'entre elles, à ceux des autres membres de votre équipe ou de votre groupe. Si votre professeur ou animateur établit une moyenne de groupe, servez-vous-en pour comparer vos propres résultats.
4. Discutez avec les membres de votre groupe, ou avec des compagnons de classe, de vos forces et de vos faiblesses respectives en communication écrite.
5. Examinez avec eux divers moyens d'améliorer vos aptitudes les plus faibles par rapport à celles du groupe ou de la classe.

Aptitudes	Énoncés	Évaluation - résultat
Établir les objectifs et organiser l'information requise	1, 2, 3, 4, 5	
Tenir compte du destinataire	6, 7, 8, 9, 10	
Choisir ses termes avec soin	11, 12, 13, 14, 15	
Utiliser la forme appropriée des mots	16, 17, 18, 19, 20	
Structurer sa communication écrite	21, 22, 23, 24	
Résultat total :		

Note : Attendez d'avoir rempli le questionnaire avant de lire les indications fournies ci-dessous !

Indications à lire après l'évaluation

Si vous désirez améliorer vos compétences en communication écrite, assurez-vous d'accorder une attention particulière aux éléments suivants.

Avant la rédaction du texte

- Établissez vos objectifs et organisez l'information requise. Au cours de cette étape initiale, il convient de définir clairement les objectifs général et particuliers de votre message. Vous devriez également rassembler l'information pertinente et déterminer l'ordre de présentation de vos idées.
- Tenez compte du ou des destinataires. Assurez-vous de prendre en compte leurs antécédents, attentes, points de vue, connaissances et besoins.

Lors de la rédaction du texte

- Choisissez vos termes avec soin. Il importe de choisir les termes qui expriment clairement ce que vous voulez dire. Vous devez aussi vous assurer que tout terme de jargon est compris par le destinataire, d'où la nécessité de susciter une rétroaction.
- Utilisez la forme appropriée des mots. Employez des substantifs concrets, choisissez les pronoms appropriés et évitez les superlatifs ainsi que les répétitions.
- Structurez la communication écrite. Il convient de présenter vos idées d'une manière conforme aux principes régissant la construction des phrases et des paragraphes. Faites des transitions et un plan. Après avoir rédigé votre message, relisez-le et modifiez-le au besoin.

EXERCICE EXPÉRIENTIEL

La confiance et la communication en milieu de travail

Il est généralement reconnu que la confiance qu'un individu porte à un autre individu oriente la nature de leurs communications interpersonnelles. Décrivez un conflit entre collègues vécu récemment dans le cadre de votre travail.

Avant l'apparition du conflit, ces collègues semblaient-ils avoir confiance l'un envers l'autre ? Cette confiance était-elle faible ou importante ?

En vous mettant dans la peau d'une de ces personnes, dans quelle mesure croyez-vous que le niveau de confiance à l'égard de votre collègue influencerait votre façon de communiquer avec lui ? Quelles pourraient être les retombées de ce conflit ?

Source : Inspiré de D.A. CAI et E.L. FINK, « Communicate successfully by seeking balance », dans E.A. LOCKE (dir.), *Handbook of principles of organizational behavior : Indispensable knowledge for evidence-based management*, 2^e éd., Chichester, Angleterre, John Wiley & Sons, 2009, p. 415-444.

MINI-CAS

1 Trois profils de gestionnaires

Un consultant en ressources humaines est mandaté pour réaliser un diagnostic en matière de conflits dans une organisation du secteur public. Il y observe trois types de gestionnaires

1. Le micro-gestionnaire. Il est obsédé par le détail ; il est à la recherche de l'erreur ; l'employé est toujours le suspect numéro 1 ; il valorise son point de vue au détriment de la vision ou de la perspective de l'employé ; il prend le relais lorsqu'il y a une faute.
2. Le gestionnaire à « tolérance zéro ». Il fait preuve d'intolérance à l'erreur et à l'échec ; il réagit souvent avec beaucoup d'émotivité aux mauvaises nouvelles ou aux situations imprévues dans son milieu de travail.
3. Le gestionnaire qui évite les conflits. Il remet à plus tard, déforme ou évite de rétroagir ; il est inconfortable avec les réactions émotionnelles provoquées par la rétroaction ; il accorde généralement le bénéfice du doute aux employés ; il accepte facilement les excuses des employés.

Formulez quelques recommandations que le consultant pourrait prodiguer à chacun de ces trois types de gestionnaires pour améliorer la nature de leurs communications avec les employés.

2 La communication au sein d'une équipe semi-autonome

TecPlus, une compagnie syndiquée, fabrique des téléphones intelligents et des tablettes. La structure organisationnelle est fondée sur l'autorégulation d'équipes semi-autonomes. Celles-ci sont entièrement souveraines dans leurs nombreuses décisions opérationnelles. Les décisions finales d'une équipe sont votées par une série de résolutions (à l'unanimité ou à la majorité).

L'une des équipes est composée de 12 ingénieurs et techniciens. Près de la moitié d'entre eux sont des employés permanents et ont plusieurs années d'ancienneté ; les autres membres ne possèdent pas la permanence et sont relativement jeunes. Parmi les employés permanents, Jocelyne Dubuc, une ingénieure, présente un trouble de la personnalité narcissique. Elle bloque systématiquement les résolutions, elle surveille constamment et subtilement le travail de ses collègues, elle a peu d'empathie et n'hésite pas à remettre en question les

résolutions une fois adoptées par l'équipe (par vote majoritaire) pour des questions de procédures et de règles. Les communications deviennent progressivement difficiles dans l'équipe. Il y a de nombreuses tensions interpersonnelles entre certains collègues de travail et Jocelyne.

À l'aide des principes de la communication organisationnelle et interpersonnelle, comment pourrait-on améliorer les communications dans cette équipe semi-autonome ?

ÉTUDE DE CAS

Quoi de plus naturel et de plus rapide qu'un courriel !

Marie-Eve Dufour, Ph.D, CRHA, est professeure agrégée en gestion des ressources humaines au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Détentrice d'un doctorat en relations industrielles de l'Université de Montréal, elle est spécialisée en gestion de carrières et nouvelles relations d'emploi, vieillissement au travail, expression des employés, différences intergénérationnelles, ainsi qu'en stratégies d'attraction et de rétention.

Abigaëlle Trenet dirige depuis cinq ans le département du service à la clientèle d'une grande entreprise québécoise d'assurances et de services financiers. Ce département occupe une place centrale au sein de l'organisation qui a fait de la satisfaction de ses clients une priorité inscrite dans ses valeurs organisationnelles. Le marché des assurances et des services financiers, hautement compétitif, est en grande transformation depuis quelques années, résultat des pressions exercées par la clientèle. Les mots clés sont désormais centralisation des services pour le client en un seul point de contact, informatisation, rapidité et personnalisation. Concrètement, une organisation du travail repensée, l'implantation de nouveaux systèmes et de nouvelles façons de faire, une transformation de poste pour plusieurs employés et le rajeunissement de la main-d'œuvre ont lancé de grands défis à l'ensemble de l'entreprise. Mais, comme elle avait planifié sa réorganisation depuis trois ans, le processus suit son cours avec succès, bénéficiant de l'appui de la haute direction.

La clientèle semble cependant s'adapter plus difficilement à ces changements. Au cours de la dernière année, le nombre d'insatisfactions s'étant transformées en plaintes a presque doublé. En examinant minutieusement les différents dossiers avec ses proches collaborateurs, Abigaëlle en vient à deux conclusions. D'une part, la Politique du traitement des plaintes clients, qui n'a pas été mise à jour depuis douze ans, ne répond plus à la réalité actuelle. D'autre part, les représentants et les employés de son propre service ne savent plus comment faire cheminer les clients insatisfaits avec tous les changements organisationnels opérés. S'impose donc une mise à jour de cette politique, en collaboration avec des intervenants issus de divers services qui reçoivent et traitent les insatisfactions de la clientèle. Après plusieurs semaines de travail, la nouvelle politique est adoptée par la haute direction. Reste maintenant à la diffuser adéquatement.

La situation étant de plus en plus problématique, il est décidé de procéder à une diffusion rapide et à grande échelle. Abigaëlle procède donc au dépôt du document sur l'intranet, dans la section « Politiques, pratiques et règlements ». Après tout, les employés sont tous devenus des experts des technologies ! Pour s'assurer que tous les employés soient au courant des changements, elle leur fait parvenir ce message par courriel.

Objet : Important – Mise à jour d'une politique interne

À tous les employés en contact avec la clientèle

Veillez noter que nous avons procédé à l'actualisation de la « Politique du traitement des plaintes clients ». Le document modifié se trouve dans la section « Politique, pratiques et règlements » de l'intranet. Nous vous invitons à en prendre connaissance.

L'équipe du traitement des plaintes

Un mois plus tard, elle mange avec une collègue de longue date, Caroline Vincent, qui est représentante en assurance habitation. Elles ont l'habitude de se retrouver une fois par mois. Ce rendez-vous mensuel est l'occasion de prendre des nouvelles l'une de l'autre. Quelques minutes après le début du repas, Caroline regarde Abigaëlle et lui dit :

— Tu me sembles épuisée. Je t'ai rarement vue dans cet état. Que se passe-t-il ?

— Je croyais avoir réussi à le cacher, répond Abigaëlle. Je suis effectivement exténuée. Je ne sais pas ce qui se passe. Nous avons actualisé la Politique de traitement des plaintes clients et je l'ai diffusée il y a un mois. Or, dans les trois dernières semaines, le nombre de plaintes a doublé.

— De quoi parles-tu ? Quand avez-vous envoyé la politique ?

Abigaëlle regarde Caroline et reste sans voix.

— N'essaie pas de me faire rire, Caroline. J'ai envoyé un courriel à tout le monde à ce sujet. Tu ne l'as pas reçu ?

— S'il fallait que je lise tous les courriels qui entrent dans une journée, je ne ferais que ça ! Il est probablement tombé dans l'oubli ou je l'ai mis directement à la poubelle, répond Caroline avant de changer de sujet.

De retour à son bureau, Abigaëlle ne sait que faire. Sa collègue est une employée rigoureuse dans son travail et très engagée envers l'entreprise. Elle se tient au courant de tous les changements et des rumeurs qui circulent. D'un autre côté, elle reconnaît que les employés, et particulièrement ceux qui travaillent directement auprès de la clientèle, sont submergés de courriels. Avant de s'alarmer, Abigaëlle décide de contacter d'autres collègues dont le travail est en lien avec la politique organisationnelle.

Une dizaine de conversations téléphoniques plus tard, elle est encore plus perplexe. La moitié des collègues consultés ne savaient pas de quoi elle parlait. Parmi les autres, certains lui ont répondu que le document n'était pas joint au message, alors que d'autres n'ont pas eu le temps d'en prendre connaissance, même s'ils l'ont téléchargé.

Avant de faire part de son enquête et des résultats à son équipe, Abigaëlle réfléchit sérieusement à la situation et conclut que différentes options s'offrent à elle : 1) convier les employés à des rencontres pour leur présenter les changements ; 2) rencontrer les responsables des divers départements et leur déléguer cette responsabilité ; ou 3) retourner un courriel à tous avec le document modifié. Cette fois-ci, elle n'a pas droit à l'erreur, surtout que l'organisation est continuellement en mode changement. La résistance au changement n'est donc pas une explication ! Elle convoque les membres de l'équipe responsable de la mise à jour du document pour leur faire part de sa découverte et décider d'un plan d'action.

Questions

1. D'après les données de cette étude de cas, quelle erreur de communication Abigaëlle a-t-elle commise ?
2. Dans la situation actuelle, quelle décision Abigaëlle et son équipe devraient-elles prendre ?
3. Quel aspect souvent négligé de la communication Abigaëlle a-t-elle utilisé ?

RÉFÉRENCES

1. I. LAURIN, *L'influence de la communication organisationnelle sur l'automatisation et la satisfaction au travail*, Mémoire inédit de maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal, 2006.
2. I. LORD, *Gestionnaires inspirants*, Montréal, Québec, Les Éditions Logiques, 2011.
3. Y. CHAPLEAU, *Le courant triplex*, Montréal, Québec, Éditions Yvon Blais, 2015 ; A. LARAMÉE, *La communication dans les organisations : Une introduction théorique et pragmatique*, Québec, Québec, Télé-Université, 2010.
4. R.H.G. FIELD et R.J. HOUSE, *Human Behaviour in Organizations : A Canadian Perspective*, Scarborough, Ontario, Prentice Hall Canada Inc., 1995.
5. L. BRUNET et A. SAVOIE, *La face cachée de l'organisation : Groupes, cliques et clans*, Montréal, Québec, Presses de l'Université de Montréal, 2003.
6. I. LORD, *op. cit.*
7. M.S. POOLE, « Communication », dans S. ZEDECK (dir.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3, *Maintaining, expanding and contracting the organization*, Washington, DC, American Psychological Association, 2011, p. 249-270.
8. K. DAVIS, dans R. ROWAN, « Where Did That Rumor Come From ? », *Fortune 100*, 1979, p. 134.
9. L. HIRSCHHORN, « Managing Rumors », dans L. HIRSCHHORN et collab., *Cutting Back : Retrenchment and Hand Community Services*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1983, p. 49-52.
10. R.L. ROSNOW et G.A. FINE, *Rumor and Gossip : The Social Psychology of Hearsay*, New York, NY, Elsevier, 1976.
11. K. DAVIS, « Management Communication and the Grapevine », *Harvard Business Review*, vol. 3, n° 5, 1953, p. 43-49.
12. N. DIFONZO, P. BORDIA et R.L. ROSNOW, « Reigning in Rumors », *Organizational Dynamics*, vol. 23, n° 1, 1994, p. 47-62.
13. D. KATZ et R.L. KAHN, *The Social Psychology of Organizations*, 2^e éd., New York, NY, Wiley, 1978.
14. Y. CHAPLEAU, *op. cit.*
15. *Ibid.*
16. W.V. HANEY, *Communication and Organizational Behavior*, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1967.
17. N.J. ADLER, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2^e éd., Belmont, CA, Wadsworth, 1992, p. 66.
18. P. EKMAN et E.L. ROSENBERG, *What the face reveal : Basic and applied studies of spontaneous expression using the Facial Action Coding System (FACS)*, New York, NY, Oxford University Press, 1997.
19. M. ARGYLE, « Intercultural Communication », dans S. BOCHNER (dir.), *Cultures in contact : Studies in crosscultural interaction*, Oxford, Angleterre, Pergamon, 1982.
20. E.T. HALL et M.R. HALL, *Understanding cultural differences : Germans, French and Americans*, Yarmouth, ME, Intercultural Press, 1990.
21. S. ST-ONGE, *Gestion de la performance*, Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2012.
22. P.E. LEVY et J.R. WILLIAMS, « The social context of performance appraisal : A review and framework for the future », *Journal of Management*, vol. 30, 2004, p. 881-905.
23. J.N. CLEVELAND, A.S. LIM et K.R. MURPHY, « Feedback phobia ? Why employees do not want to give or receive performance feedback », dans J. LANGAN-FOX, C.L. COOPER et R.J. KLIMOSKI (dir.), *Research companion to the dysfunctional workplace : Management challenges and symptoms. New horizons in management*, Northampton, MA, Edward Elgar Publishing, 2007, p. 168-186.

24. A.N. KLUGER et A. DeNISI, «The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory», *Psychological Bulletin*, vol. 119, n° 2, 1996, p. 254-284; A.N. KLUGER et A. DeNISI, «Feedback interventions: Toward the understanding of a double-edged sword», *Current Directions in Psychological Science*, vol. 7, n° 3, 1998, p. 67-72.
25. H.J. BERNARDIN et P. VILLANOVA, «Research streams in rater self-efficacy», *Group & Organization Management*, vol. 30, n° 1, 2005, p. 61-88.
26. *Ibid.*
27. D.A. CAI et E.L. FINK, «Communicate successfully by seeking balance», dans E.A. LOCKE, (dir.), *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*, 2^e éd., Chichester, Angleterre, John Wiley & Sons, 2009, p. 425-444.
28. I. LORD, *op. cit.*
29. *Ibid.*
30. D.A. CAI et E.L. FINK, *op. cit.*
31. M. LAMARI, «Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites: les concepts utilisés et les évidences démontrées», *Télescope*, vol. 16, n° 1, 2010, p. 39-65.
32. M. LAGACÉ, M.É. BOISSONNEAULT et T. ARMSTRONG, «La cohabitation intergénérationnelle au travail: des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances», *Télescope*, vol. 16, n° 1, 2010, p. 193-207.
33. I. LORD, *op. cit.*; P. LAINEY, *Pouvoir, influence et habiletés politiques dans les organisations*, Montréal, Québec, Éditions JFD, 2012; G. OUIMET, *Psychologie du pouvoir organisationnel: La maîtrise des habiletés politiques*, Montréal, Québec, Chenelière éducation, 2008.
34. A. VINET, *Travail, organisation et santé: Le défi de la productivité dans le respect des personnes*, Québec, Québec, Presses de l'Université Laval, 2004.
35. N. COLOMBIER, «Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés», *Réseaux*, n° 143, 2007, p. 115-147.
36. D.P. BHAVE, «The invisible eye? Electronic performance monitoring and employee job performance», *Personnel Psychology*, vol. 67, 2014, p. 605-635; N. COLOMBIER, *op. cit.*
37. L.A. McNALL et S.G. ROCH, «A social exchange model of employee reactions to electronic performance monitoring», *Human Performance*, vol. 22, n° 3, 2009, p. 204-224.
38. D. LEDUC, «L'utilisation abusive des technologies de l'information par les employés: Mythe ou réalité?», *La Presse*, 2002 (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec, 2016).
39. D. DUBOIS et É. PELLETIER, «Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel», *Gestion*, vol. 36, n° 3, 2011, p. 5-15.
40. D. DUBOIS, É. PELLETIER et K. POIRIER, *Comment bâtir votre politique d'utilisation des médias sociaux*, Cowansville, Québec, Éditions Yvon Blais, 2011.
41. C. DUSSART, «Les médias sociaux en 8 points», *Gestion*, vol. 40, n° 4, 2015, p. 86-92; S. LESSARD, «Communiquer la marque employeur sur les médias sociaux», *Gestion*, vol. 40, n° 1, 2015, p. 100-103.
42. P. BAZINET et V. BÉLANGER, «Actualité jurisprudentielle en matière de médias sociaux», *VigieRT* (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec), 2012.
43. D. DUBOIS, É. PELLETIER et K. POIRIER, *op. cit.*
44. P. BAZINET, «Politique sur l'utilisation des médias sociaux – Guide de rédaction», *VigieRT* (Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec), 2010.
45. N.B. CHARKI et M.H. CHARKI, «L'email: Un moyen de contrôle ou de responsabilisation?», *Systèmes d'Information et Management*, vol. 13, n° 4, 2008, p. 31-60.

46. LAFRENCH'COM, «Utiliser différents canaux de communication pour comprendre et améliorer la communication interne», 2015, [En ligne], www.lafrenchcom.fr/actualites/utiliser-differents-canaux-communication-pour-comprendre-et-ameliorer-communication-interne (Page consultée le 6 octobre 2016).
47. M. KALIKA, N. BOUKEF et H. ISAAC, «La théorie du millefeuille: De la non-substitution entre communications électroniques et face à face», Communication présentée au 10^e congrès de l'AIM, Toulouse, France, 22 et 23 septembre 2005.
48. V.P. RICHMOND, J.C. McCRONSKY et S.K. PAYNE, *Nonverbal behavior in interpersonal relations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1990.
49. S. BONACCIO, J. O'REILLY, S.L. O'SULLIVAN et F. CHIOCCHIO, «Nonverbal Behavior in the Workplace: A Review and an Agenda for Research», *Journal of Management*, vol. 42, n° 5, 2016, p. 1044-1074; D. MATSUMOTO, H.C. HWANG et M.G. FRANK (dir.), *APA handbook of nonverbal communication*, Washington, DC, American Psychological Association, 2016.
50. F.K. FOULKES, *Personnel Policies in Large Nonunion Companies*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1980.

Chapitre

8



LES CONFLITS AU TRAVAIL

8.1 Contexte général et définition

8.2 L'origine et la nature des conflits

- 8.2.1 L'exercice du pouvoir dans l'organisation
- 8.2.2 Les stratégies d'acquisition du pouvoir
- 8.2.3 Les divers types de conflits
- 8.2.4 Les conflits et la position hiérarchique
- 8.2.5 Un type particulier de conflit au travail : le harcèlement psychologique

8.3 La gestion des conflits

- 8.3.1 Les phases d'un conflit
- 8.3.2 Les stratégies génériques
- 8.3.3 Les stratégies spécifiques

8.4 Les conséquences du conflit

- 8.4.1 Les conséquences constructives
- 8.4.2 Les conséquences destructrices

Conclusion • Questions de révision • Autoévaluation • Exercice expérientiel
• Mini-cas • Étude de cas • Références

Disponible sur 

- Activités interactives
- Cas supplémentaires
- Vidéos

Objectifs d'apprentissage

Dans ce chapitre, le lecteur se familiarisera avec :

- les dynamiques relationnelles pouvant donner naissance à des conflits dans l'organisation ;
- les paramètres de la gestion organisationnelle des conflits et les stratégies pouvant réduire leurs effets négatifs ;
- la nécessité du conflit dans l'organisation et son rôle en tant qu'agent de changement ;
- les divers types de conflits en fonction des potentialités à l'œuvre dans l'organisation ;
- l'évolution et le développement d'un épisode conflictuel ;
- les forces et les contraintes du milieu de travail dans une perspective de gestion des conflits ;
- les éléments de gestion permettant d'exploiter les avantages et de limiter les inconvénients des conflits en milieu de travail.

Le conflit, un phénomène tout à fait normal, est omniprésent dans la vie quotidienne¹. Qu'il s'agisse de conflits familiaux, politiques ou armés, aucune journée ne se passe sans que nous soyons exposés, directement ou indirectement, à un quelconque conflit. En milieu de travail, le conflit est souvent associé à la négociation collective, à la grève et au lock-out. Cependant, les changements structurels des dernières années ont modifié le pouvoir des parties en présence et les conflits organisationnels s'expriment maintenant autant sur une base individuelle que sur la base collective traditionnelle². Il en découle que les gestionnaires passent près de 20 % de leur temps à gérer des conflits interpersonnels de diverses natures³. Peu importe son origine ou sa nature, le conflit est une réalité incontournable dans le monde organisationnel et sa démystification est essentielle à la compréhension des comportements des dirigeants comme des travailleurs.

Pour ces raisons, et parce que les gestionnaires doivent posséder de solides compétences en matière de gestion des conflits, ce chapitre est entièrement consacré à la dynamique des conflits en milieu de travail. Après avoir défini le concept de conflit, nous nous pencherons sur les divers types de conflits et sur les formes qu'ils peuvent prendre selon la position hiérarchique des protagonistes. Nous ferons ensuite ressortir les sources des conflits et leurs conséquences possibles sur le comportement des groupes et des individus. Nous décrirons aussi les réactions des personnes qui font face à une situation conflictuelle et, pour terminer, nous exposerons certaines stratégies propres à la gestion proactive et constructive des conflits organisationnels.

8.1 Contexte général et définition

La sociologie, la politicologie, l'économie, l'histoire et les relations industrielles font partie des disciplines qui s'intéressent aux tenants et aboutissants des conflits. C'est cependant davantage la perspective développée par la psychologie qui retiendra notre attention. Faisant fi des querelles et des connivences disciplinaires, nous nous concentrerons principalement sur le conflit en tant que phénomène individuel, c'est-à-dire tel qu'il est vécu par une personne ou par un groupe en interaction avec une autre personne ou un autre groupe dans un environnement donné. Comme le conflit n'apparaît pas en vase clos, sauf dans une logique psychique, il est donc inévitablement associé à l'intersubjectivité, à une nécessaire rencontre avec l'autre.

Le conflit est un concept difficile à définir. En entreprise, il naît généralement d'une incompatibilité totale ou partielle, réelle ou perçue, entre les rôles, les buts, les objectifs, les intentions et les intérêts d'un ou de plusieurs individus, groupes ou services. Selon Gérard Dion⁴, la notion de conflit renvoie à d'autres notions telles que la mésentente, la dispute, le différend ou le désaccord.

D'ailleurs, la langue française offre un éventail important de termes référant à une situation conflictuelle (par exemple, l'altercation, la chicane, la querelle). Chacun de ces termes permet de décrire une nature particulière de conflit ou l'intensité d'un épisode conflictuel entre des individus.

Roland Foucher et Kenneth W. Thomas⁵ en donnent une définition plus circonscrite et précise. Selon eux, le conflit est «un processus impliquant des réactions (émotives et cognitives) et des comportements, qui commence lorsqu'une partie perçoit qu'elle a été, selon elle, lésée par une autre partie ou que cette autre partie s'apprête à le faire».

Les conflits naissent des relations entre les individus. Ils découlent, entre autres, de la diversité des attentes individuelles ou collectives ainsi que des différences entre les intérêts de chacun. De plus, une interdépendance croissante entre les personnes, l'augmentation de la charge de travail et les pressions externes constituent autant de situations propices à l'apparition de conflits. Bref, l'incompatibilité des buts et des moyens, la limitation des ressources, l'urgence des tâches à effectuer à l'intérieur de brefs délais sont tous des éléments qui, aujourd'hui, favorisent l'émergence de conflits.

gestion de conflit

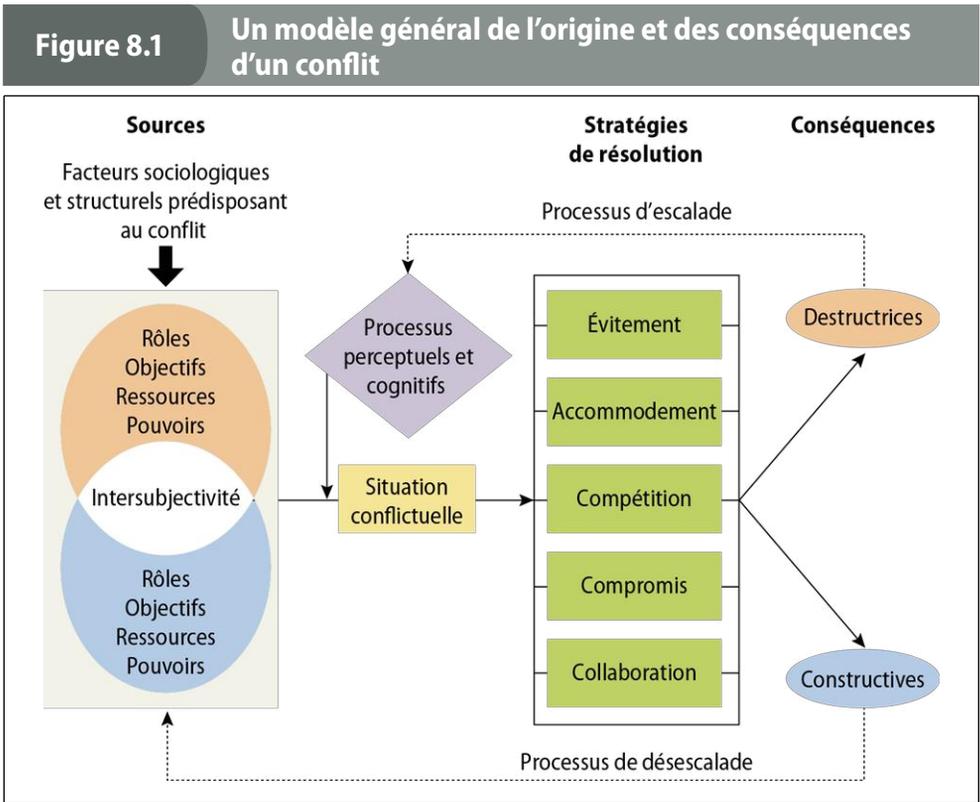
Ensemble d'actions ou démarche qu'entreprend un gestionnaire en vue de régler un conflit.

Les gestionnaires doivent être réalistes et accepter l'omniprésence des conflits. Il n'est plus question de tenter par tous les moyens d'en limiter l'expression dès qu'on en décèle l'apparition. Il a été démontré qu'une part importante des activités régulières des gestionnaires concerne la **gestion de conflits**. D'ailleurs, il y a toujours une leçon à tirer d'un conflit. Même si ce sont ses aspects négatifs qui ressortent souvent en premier, une analyse rétroactive permettra au gestionnaire d'entrevoir ses retombées positives potentielles. En effet, chaque fois qu'un conflit éclate, un certain nombre de phénomènes s'ensuivent. D'abord, ce genre de situation déstabilise les gens dans leur routine quotidienne: le conflit les motive à agir. Puis, les démarches inhérentes à la résolution du conflit contraignent souvent les parties concernées à créer de nouveaux réseaux de communication. En outre, le conflit oblige à une prise de conscience du rôle, des responsabilités et des préoccupations de l'autre partie, ce qui peut susciter l'empathie. La recherche d'une solution amène également les parties à remettre en question certains aspects de l'organisation du travail. Enfin, une saine gestion des conflits permet d'assainir le climat de travail en éliminant certaines tensions latentes qui enveniment souvent les relations entre les individus durant de longues périodes avant même de se manifester.

Évidemment, un conflit ne se conclut pas toujours par des conséquences positives, car elles dépendent de facteurs tels que les objectifs individuels, le partage des ressources et l'interdépendance des parties. Ce qui importe surtout dans la détermination du résultat, c'est la façon dont le conflit est géré⁶.

La figure 8.1 présente un modèle général de la dynamique conflictuelle allant de ses sources (perspective structurelle) jusqu'à ses éventuelles conséquences (perspective processuelle). Ce modèle permet d'illustrer l'origine d'un épisode conflictuel qui prend racine dans l'entrechoc des individualités et cause une brèche dans l'intersubjectivité unissant deux personnes ou deux groupes. C'est le bris de l'équilibre intersubjectif (émanant, entre autres, des rôles, des objectifs, des ressources ou des pouvoirs de chacun) qui déclenchera une situation conflictuelle réelle ou perçue. Puisque les conflits tirent principalement leur origine des différences qui nous distinguent les uns des autres, une grande intersubjectivité limitera habituellement leur nombre, mais augmentera leur intensité. *A contrario*, une faible intersubjectivité favorisera l'apparition de conflits qui seront néanmoins, lorsqu'ils apparaissent, de moindre intensité.

Ensuite, les stratégies de résolution qui seront mises de l'avant par les parties permettront de résorber le différend et d'enclencher un processus de désescalade. L'inefficacité ou l'inadéquation des stratégies de résolution de conflit adoptées par les belligérants entraîneront au contraire un processus d'escalade qui amplifiera l'intensité du conflit. Nous discuterons plus amplement de ces aspects dans les prochaines sections de ce chapitre.



Qu'en disent les experts ?

Gestion de conflits au pied carré

Les conflits se nouent et se dénouent au sein de toutes les organisations. Quoi qu'on en dise, un conflit est une responsabilité organisationnelle. Certains conflits sont plus importants et perdureront dans le temps, alors que d'autres disparaîtront

aussi soudainement qu'ils sont apparus. Dans une équipe, le plus grand défi résulte dans la capacité du gestionnaire à résoudre le conflit de façon à maintenir ou à resserrer les liens entre les membres de son équipe.



Les problèmes non résolus deviennent des sources de stress importantes à la fois chez les employés impliqués, mais également chez leurs collègues. Les répercussions peuvent être désastreuses sur l'organisation. Un gestionnaire doit posséder certaines compétences lui permettant d'exercer ses fonctions et permettre aux employés sous sa responsabilité d'offrir le rendement attendu. La gestion de conflits est l'une des compétences clés qui doivent être maîtrisées par le gestionnaire. Cette compétence demande beaucoup de doigté et de jugement.

Des employés opposés par un différend ne sont pas toujours en mesure de gérer eux-mêmes le conflit qui les divise. Ils ont parfois besoin d'un médiateur ; une personne neutre qui les aidera à y voir plus clair. Le gestionnaire est celui qui peut et doit jouer ce rôle. Étonnamment, peu de gestionnaires sont habilités à dénouer des impasses de cette nature. Pourtant, comme me le mentionnait Daniel, un employé du secteur public avec lequel je discutais de résolutions de conflits en milieu de travail : « si on calculait au pied carré un conflit qui semble difficilement gérable, on réaliserait probablement très rapidement que ce n'est pas si difficile que ça à gérer ».

En un mot, la plupart des conflits prennent souvent des proportions et des allures beaucoup plus impressionnantes que ce qu'ils sont en réalité. D'un autre côté, si on laisse les différends se multiplier par le nombre de pieds carrés occupés par une organisation, la situation pourrait s'aggraver au point de paralyser une équipe, de réduire la production ou la performance des employés impliqués, voire même celle de leurs coéquipiers. Un gestionnaire qui sait étouffer les conflits lorsqu'ils les voient surgir et proposer des solutions créatives lorsqu'ils éclatent permet à ses employés d'évoluer dans une culture mobilisante.

Si des employés ne sont pas aptes à régler le conflit qui les oppose et si leur gestionnaire ne possède pas une certaine compétence en médiation, comment s'en sortir ? D'abord, même si le gestionnaire n'est pas le médiateur par excellence et que les

employés qui s'opposent n'arrivent pas à régler leur conflit eux-mêmes, tout n'est pas perdu. D'abord, les spécialistes en ressources humaines de l'entreprise peuvent être d'une aide précieuse.

Si cette dernière option ne vous convient pas ou si elle ne vous a pas donné satisfaction, le service d'aide aux employés offert dans plusieurs entreprises peut également être d'un grand secours. À l'occasion, il n'est pas mauvais de s'ouvrir à un collègue en qui on a particulièrement confiance. Cependant, se confier à tous ceux qui veulent bien prêter une oreille compatissante n'est pas la stratégie idéale. Il y a de fortes chances que cela se mue en campagne de dénigrement plutôt que d'apporter du réconfort comme cela le devrait.

Si les ressources disponibles au sein de votre organisation ne vous ont pas apporté le réconfort escompté et que le conflit se prolonge, rien ne vous empêche de consulter à l'extérieur. Un psychologue ou un médiateur professionnel sauront vous accompagner et vous aider à vous en sortir. Qu'importe la voie qui sera empruntée pour tenter de dénouer le problème, ce qu'il faut retenir c'est qu'un conflit laisse des marques. Dans une situation conflictuelle, la mauvaise volonté de la part des antagonistes n'est pas toujours ce qui freine la résolution du conflit : l'émotivité et la souffrance créées par la situation rendent difficile le recul nécessaire pour dénouer l'impasse dans laquelle elles se sont engouffrées.

Tant que deux personnes ont le sentiment de se battre pour ne pas perdre ce qui est devenu une guerre de tranchées, elles resteront campées sur leurs positions. Quelle que soit la source à laquelle s'est abreuvé le conflit, il est primordial d'instaurer un climat d'écoute et de respect et de ne pas tenter d'esquiver ou d'ignorer le problème. Dans la vie privée comme professionnelle, cela demande une bonne dose d'humilité et de maturité de la part de personnes opposées par un conflit pour être capable de prôner l'ouverture et la conciliation plutôt que la fermeture et le conflit.

Source : G. LABARRE, « Gestion de conflits au pied carré », *La Réussite.com*, 18 mars 2013, [En ligne], www.lametropole.com/article/affaires/la-reussite/gestion-de-conflits-au-pied-carr%C3%A9 (Page consultée le 20 août 2016).

8.2 L'origine et la nature des conflits

Dans une organisation, une multitude d'éléments peuvent contribuer à l'émergence de conflits. Ils peuvent surgir à propos des objectifs poursuivis, de l'allocation des ressources, de la distribution des pouvoirs ou de l'attribution des rôles et mettre en scène les différents services de l'organisation, les clients, les fournisseurs, les employés, la direction ou le syndicat. Parmi les nombreuses sources de conflits en milieu de travail, deux sont particulièrement saillantes : l'incompatibilité des objectifs poursuivis par les individus et les attentes relatives aux rôles de chacun.

Il y a incompatibilité des objectifs lorsqu'il n'existe pas d'entente sur les priorités, les échéances à respecter ainsi que sur l'orientation générale des activités des individus ou des groupes. C'est le cas, par exemple, lorsque les priorités du service des ventes ne coïncident pas avec celles du service de la production. Bien entendu, l'atteinte des objectifs dépend de la disponibilité des ressources humaines, matérielles et temporelles dans chaque service. Comme ces ressources sont en général limitées, elles doivent être partagées et réparties entre les services de façon à ce que chacun puisse atteindre les objectifs organisationnels. Le conflit peut aussi naître d'une incompatibilité entre les objectifs à courte, moyenne et longue échéance, tant du côté de l'organisation que de l'individu. L'incompatibilité des objectifs génère habituellement ce qu'on peut appeler un conflit de fond, c'est-à-dire un désaccord quant aux moyens et aux méthodes à préconiser afin d'atteindre efficacement les buts.

Un individu peut jouer différents rôles au sein d'une entreprise. Un rôle est un comportement attendu; il est défini, entre autres, par la description de tâche, le titre du poste occupé et les normes informelles. Le rôle détermine les activités dont l'individu est responsable ainsi que la manière dont ces activités doivent être menées. Il est certain que si le rôle attendu n'est pas clairement précisé à l'employé, celui-ci aura tendance à définir lui-même son propre rôle afin de réduire l'ambiguïté de sa situation et ne pas avoir l'impression de travailler sans direction. De plus, s'ils sont nombreux dans ce cas, ils risquent de s'attribuer des responsabilités qui empiètent sur celles d'autres employés, d'adopter des comportements inappropriés et d'émettre des demandes contradictoires⁷. Bien que cela ne soit pas exclusif, les divergences concernant les rôles et les attentes de chacun entraînent souvent des conflits impliquant une forte émotivité. C'est que ce type de conflit peut être menaçant pour l'identité professionnelle et remettre en question les habiletés et compétences des personnes impliquées. Sans une prompt intervention, ce genre de situation peut aisément alimenter une escalade qui risque d'envenimer le climat de travail, tant pour les personnes directement concernées que pour leurs collègues de travail.

8.2.1 L'exercice du pouvoir dans l'organisation

Ce sont souvent des éléments relatifs à la répartition ou à l'exercice du pouvoir qui provoquent un épisode conflictuel. La notion de pouvoir prend très souvent une connotation péjorative parce que, lorsqu'on définit le pouvoir comme étant la capacité d'un individu à en influencer un autre, on imagine spontanément cet autre individu en état de dépendance – même si cette dépendance n'est que temporaire ou partielle. De plus, à la notion de pouvoir, on accole parfois la notion d'abus de pouvoir, soit l'utilisation du pouvoir à des fins personnelles ayant possiblement pour conséquence la détérioration du bien-être psychologique de la personne sur qui s'exerce indûment ce pouvoir.



L'abus de pouvoir peut avoir des conséquences psychologiques négatives sur autrui.

Le pouvoir, dans l'organisation, permet d'influencer un ou plusieurs individus afin de les inciter à atteindre les objectifs de l'entreprise. D'ailleurs, le pouvoir est la pierre angulaire des habiletés de leadership (voir le chapitre 9). Deux principaux éléments ressortent de cette définition du pouvoir: le premier est que le pouvoir dépend étroitement de la capacité d'un individu à en influencer un autre et le deuxième que le pouvoir est tributaire de l'autorité ou de l'influence accordée à un individu dans une situation donnée. On peut conclure de ces considérations que le pouvoir s'exerce entre deux individus, entre un individu et un groupe ou entre deux groupes.

John French et Bertram Raven⁸ ont mis en évidence six types de pouvoir que l'individu peut exercer afin d'influencer ou de persuader les autres: le pouvoir légitime, le pouvoir de récompense, le pouvoir de coercition, le pouvoir d'expert, le pouvoir

de référence et le pouvoir d'information. Cette conception du pouvoir est l'une des plus influentes dans le domaine de la psychologie sociale et industrielle⁹ et a mené au développement du modèle pouvoir/interaction de l'influence interpersonnelle¹⁰.

Ces six bases du pouvoir social se divisent en deux grandes familles : les formes de pouvoir formel émanant de l'autorité, puisqu'elles prennent leur source dans les caractéristiques organisationnelles (légitimité, récompense, coercition) et les formes de pouvoir informel trouvant leur origine dans les caractéristiques individuelles, puisqu'elles sont conférées à une personne selon les qualités reconnues par autrui et s'inscrivent donc dans une perspective relationnelle (expertise, référence, information)¹¹.

pouvoir légitime

Capacité d'une personne d'en influencer une autre en raison de la position qu'elle occupe au sein de l'entreprise.

Le **pouvoir légitime** se définit comme étant la capacité d'une personne d'en influencer une autre en raison de la position qu'elle occupe au sein de l'entreprise. Ce type de pouvoir est donc très étroitement lié à la position hiérarchique des deux personnes, telle qu'établie par l'organigramme de l'entreprise. Il provient en quelque sorte d'une décision délibérée de donner à une personne le privilège d'en influencer d'autres qui occupent des positions hiérarchiques moins élevées. Dans l'ensemble, ce privilège est respecté à condition que les subalternes en reconnaissent la légitimité. En effet, en acceptant de travailler pour une entreprise, l'employé sait que son rôle et ses tâches seront encadrés par des politiques et des directives précises et qu'il devra se soumettre, dans une certaine mesure, à une autorité. Par ailleurs, l'employé s'attend à ce que les personnes qui détiennent cette autorité soient clairement identifiées et à ce que l'étendue de cette autorité soit balisée.

pouvoir de récompense

Pouvoir qui renforce le pouvoir légitime en ce sens qu'il autorise un individu à remettre des récompenses aux employés qui ont particulièrement bien fait leur travail.

Le **pouvoir de récompense** est utilisé pour renforcer et soutenir le pouvoir légitime. Il donne le droit à un individu d'attribuer des récompenses à ceux qui se sont distingués dans l'accomplissement de leurs tâches. Si l'expression de ce pouvoir peut prendre la forme d'un compliment sur le travail bien exécuté, ce n'est toutefois pas de ce type de récompense qu'il tire son importance, car n'importe quel employé a la possibilité de reconnaître ouvertement la qualité du travail d'autrui. Ce pouvoir prend plutôt sa force dans la capacité d'accorder des privilèges formels comme des augmentations de salaire, des promotions ou des ressources supplémentaires. Ainsi, un surintendant qui donne à un contremaître plus de latitude, d'argent, de personnel ou d'équipement pour accomplir une tâche exerce son pouvoir de récompense.

pouvoir de coercition

Type de pouvoir qui appuie le pouvoir légitime. Les personnes qui le détiennent peuvent pénaliser les employés qui contreviennent aux règles et aux procédures de l'organisation.

Le troisième type de pouvoir formel, le **pouvoir de coercition**, peut lui aussi appuyer le pouvoir légitime. Certes, les moyens de coercition ont bien changé avec le temps, mais encore aujourd'hui, le pouvoir de coercition réside dans la capacité de pénaliser les employés qui ne respectent pas les directives. Ainsi, un individu qui détient un pouvoir de coercition peut réprimander ou rétrograder un employé, lui refuser une promotion, surveiller de plus près ses activités ou même le congédier. Toutefois, selon certains auteurs, ce type de pouvoir ne doit être utilisé qu'en dernier recours, parce qu'il a des conséquences néfastes pour l'individu et l'organisation, telles que la frustration, la détérioration du climat de travail et la baisse de la motivation.

pouvoir d'expert

Caractéristique d'une personne qui, grâce à une longue expérience, a acquis des compétences techniques ou scientifiques ou une connaissance des processus administratifs hors du commun.

Le **pouvoir d'expert** découle d'une caractéristique individuelle qui est liée à l'acquisition de compétences techniques ou scientifiques peu communes, ou à une connaissance des processus administratifs acquise par une grande expérience dans une même fonction ou dans une même entreprise. Pensons aux entreprises qui, sous l'effet de la modernisation, ont dû engager un technicien ou un spécialiste de la programmation informatique. Ou encore, en milieu universitaire, à la technicienne administrative qui a travaillé dans le même département pendant de nombreuses années et sous l'autorité de différents directeurs pour lesquels elle a eu à assurer la transition des processus administratifs. Ces personnes, eu égard à leurs connaissances ou à leur expérience, ont la capacité de façonner le comportement d'autrui, si ces derniers acceptent de se laisser influencer, en fonction de la qualité des conseils ou des recommandations qui leur seront formulés. Ainsi, le fait de reconnaître une

quelconque expertise chez un collègue permet à ce dernier d'avoir une incidence marquante sur nos comportements en fonction des recommandations qu'il formulera.

Le **pouvoir de référence** repose sur les caractéristiques d'une personne qui incite les autres à vouloir imiter ses comportements, c'est-à-dire qu'elles acceptent de subir son influence, car elles l'idéalisent et l'estiment. Les personnes qui détiennent ce type de pouvoir peuvent, par exemple, inciter les gens à modifier leur habillement, leur façon de s'exprimer ou de se comporter. Les gens qui ont du charisme ou les célébrités, par exemple, peuvent influencer le comportement des gens parce qu'ils sont idéalisés. On parle là aussi d'un pouvoir fondé sur des caractéristiques personnelles; ce pouvoir est l'apanage de personnes aimées, respectées et en qui on a confiance en raison de leur personnalité, de leur façon de penser ou de leur manière de se comporter. D'ailleurs, n'importe qui dans une entreprise peut acquérir ce pouvoir, et ce, indépendamment de sa position hiérarchique. Ainsi, toute personne qui est respectée, estimée, admirée possédera un certain pouvoir de référence sur les personnes qui lui reconnaissent ces qualités.

L'individu qui accède à de l'information particulière et privilégiée, à laquelle les autres n'ont pas accès, détient un **pouvoir d'information**. Ce pouvoir se distingue du pouvoir d'expert en ce sens qu'il ne renvoie aucunement à des connaissances liées à un savoir-faire, comme ce serait le cas pour un analyste-programmeur ou un spécialiste en psychologie du travail. On pense plutôt à la secrétaire qui filtre les appels destinés à sa directrice ou qui empêcherait une candidate à un poste de savoir où en est l'étude de sa demande d'emploi. Il s'agit donc là d'un pouvoir individuel contextuel de nature relativement éphémère.

Il est important de savoir que ces diverses formes de pouvoir sont souvent indépendantes les unes des autres. Ainsi, rares sont les personnes qui possèdent simultanément l'ensemble de ces pouvoirs; la capacité d'influencer les autres est directement liée à la configuration particulière de l'ensemble des pouvoirs d'une personne. Plus un individu possède un large éventail de pouvoirs et plus ces pouvoirs sont grands, plus il lui est facile de façonner le comportement des autres. Le gestionnaire ou le travailleur qui bénéficie d'un large éventail de pouvoirs sera à même d'orienter les actions des personnes qui l'entourent dans divers contextes en minimisant les possibilités de générer des conflits.

8.2.2 Les stratégies d'acquisition du pouvoir

En plus du pouvoir accordé par l'organisation, un individu ou un groupe peut aussi acquérir un certain degré de pouvoir en déployant diverses stratégies. Bien que plusieurs possibilités soient envisageables à cet effet, trois semblent plus familières en milieu organisationnel: le contrat, l'absorption et la coalition. Ces stratégies amènent deux ou plusieurs parties à conclure des ententes stratégiques afin de diminuer les incertitudes engendrées par les activités de l'une ou de l'autre et d'ainsi bonifier leurs pouvoirs relatifs par la mise en commun de leurs ressources respectives.

Le contrat

Le contrat est le résultat de la négociation d'une entente entre deux ou plusieurs parties qui couvre une période généralement déterminée. L'exemple le plus courant d'un contrat est la convention collective qui régit les rapports entre l'employeur et le syndicat. Cette forme de stratégie réduit les incertitudes de chacune des parties concernant les conduites de l'autre groupe. En effet, s'il n'y a pas de contrat clairement établi, les employés se demandent s'ils auront un salaire convenable et si leur emploi est assuré pour quelque temps, alors que l'employeur se demande si ses employés fourniront les efforts qui permettront d'atteindre les objectifs organisationnels. Lors

pouvoir de référence

Type de pouvoir attribué à une personne en raison de l'estime et de la confiance qu'on lui accorde.

pouvoir d'information

Pouvoir qui se rapporte à la capacité d'un individu d'accéder à de l'information privilégiée.



Lors de la négociation d'un contrat, toutes ces incertitudes sont discutées par les parties afin de trouver une solution convenable pour tous.

de la négociation d'un contrat, toutes ces incertitudes sont discutées par les parties afin de trouver une solution convenable pour tous et lorsqu'une entente est conclue, on la ratifie généralement pour une période déterminée. Le contrat est donc une stratégie qui permet aux parties d'acquérir une certaine forme de pouvoir et de structurer le pouvoir de l'autre en réduisant les incertitudes (entente négociée) et en stabilisant leur relation (entente signée pour une période déterminée).

L'absorption

On parle d'absorption quand un groupe en assimile un autre pour tenter de restreindre les incertitudes que le premier a créées. Cette stratégie est adoptée, par exemple, lorsque deux entreprises ont des objectifs différents mais complémentaires : la plus grande des deux réduit ses incertitudes en acquérant la plus petite. Du même coup, la grande entreprise acquiert du pouvoir, contrôle les activités de l'entreprise absorbée et devient plus forte pour affronter la concurrence du marché. Un exemple courant est celui de l'entreprise manufacturière qui assimile l'entreprise qui distribue ses produits. Le principal risque d'une telle stratégie est de ne pas réussir à bien intégrer les employés de l'entreprise absorbée, lesquels en viendront à opposer une résistance nuisible à l'atteinte des objectifs organisationnels. Une logique similaire peut s'appliquer dans le contexte des équipes de travail. Afin de relativiser le pouvoir entre les équipes, il est possible d'utiliser l'absorption et d'intégrer les groupes pour limiter le potentiel de conflits.

La coalition

La coalition consiste, entre autres, à former des alliances permanentes ou occasionnelles afin d'augmenter le rapport de force de personnes alliées. Généralement, cette union est une avenue intéressante lorsque le contrat et l'absorption sont impossibles ou indésirables. Par exemple, il arrive fréquemment que certaines centrales syndicales fassent front commun contre l'État lors de négociations collectives dans le secteur public. Cette coalition temporaire est possible à la condition qu'il y ait une communauté d'intérêts dans les revendications soutenues par chaque centrale. L'objectif recherché est d'augmenter le pouvoir de négociation par la mobilisation d'un nombre plus important de salariés. Cette stratégie peut s'avérer fructueuse lorsque les parties concernées ont la capacité de mettre leurs différends de côté afin



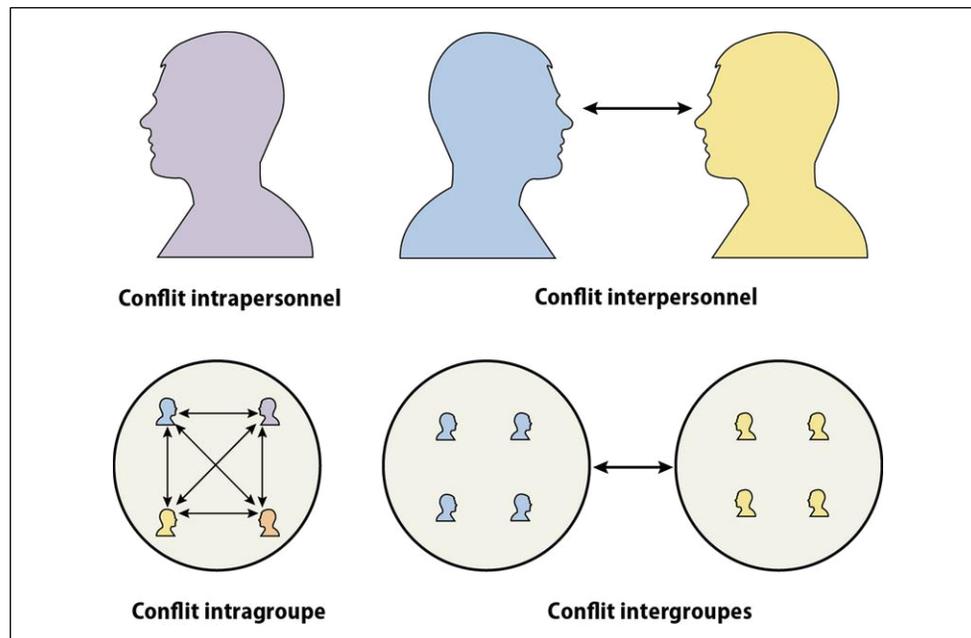
Certaines centrales syndicales font front commun contre l'État lors de négociations collectives dans le secteur public.

d'accroître leurs pouvoirs respectifs. Lorsque la coalition a un caractère plus permanent, il s'agit de ce qu'on nomme communément une fusion ; les parties décident dans ce cas de lier définitivement leur avenir. Par exemple, la banque connue aujourd'hui sous le nom de TD Canada Trust est le résultat de la fusion du Groupe financier Banque Toronto Dominion et de Canada Trust ; ces entreprises ont décidé d'unir leurs ressources afin de mieux concurrencer les autres organisations du secteur bancaire. Une manœuvre de coalition est aussi fréquemment utilisée sur une base individuelle afin de forcer l'acquiescement à des revendications. Lorsque quelques travailleurs possédant des intérêts communs unissent leurs voix afin de réclamer des modifications aux conditions de travail (par exemple aux horaires ou à l'organisation du travail), ils modifient la nature de leurs pouvoirs par une stratégie de coalition.

8.2.3 Les divers types de conflits

Les conflits, dont les causes sont multiples, peuvent prendre plusieurs formes selon les protagonistes qui y sont associés. Les principaux sont les conflits intrapersonnels, interpersonnels, intragroupes et intergroupes (voir la figure 8.2).

Figure 8.2 Les diverses formes de conflit selon les protagonistes



Le conflit intrapersonnel

Le conflit intrapersonnel résulte de la présence, chez un individu, de motivations, désirs, sentiments ou exigences contradictoires. Généralement, ce type de conflit suppose que l'individu fait face à une certaine ambivalence ou à une dissonance cognitive. Par exemple, une personne risque de vivre un conflit intrapersonnel si elle doit choisir entre un emploi bien rémunéré dans une entreprise qui a peu de prestige et un emploi moins bien rémunéré dans une organisation reconnue. Ce type de conflit se produit également lorsqu'un individu doit opter, à l'intérieur d'une entreprise, pour un poste qui élève sa position hiérarchique, son pouvoir, son prestige et son salaire, mais dont les tâches sont de moindre intérêt, ou un poste de professionnel aux tâches très intéressantes, mais aux possibilités d'avancement plus limitées. Mentionnons que les gestionnaires d'une organisation sont souvent aux prises avec ce type de conflit à cause des conséquences inhérentes aux décisions qu'ils doivent prendre¹². Un tel conflit n'implique aucune interaction avec autrui et, habituellement, ne constitue donc pas une situation sur laquelle les gestionnaires peuvent agir directement. Cependant, le conflit intrapersonnel demeure un levier important dans le processus décisionnel qui orientera le choix des actions et des comportements individuels. Les actions qui génèrent un conflit intrapersonnel freineront l'adoption du comportement cible, alors que les possibilités d'action n'alimentant pas de conflit seront plus aisément choisies.

Le conflit interpersonnel

Un conflit interpersonnel (ou intersubjectif) survient lorsque deux individus vivent une mésentente au sujet des buts à poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter. On a tous vécu des situations où on devait entrer en relation avec une personne qui, à première vue, nous paraissait antipathique, et d'autres où l'animosité s'est développée progressivement au fil des interactions. Prenons le cas de deux collègues de travail. Le premier n'aime pas la manière de se vêtir, de s'exprimer ou de se comporter du second. Il n'aime pas non plus sa façon d'outrepasser les règles implicites de travail et de ne pas respecter les niveaux hiérarchiques. Bref, le premier n'apprécie pas beaucoup le second. En contrepartie, le second trouve le premier beaucoup trop respectueux des règles établies et beaucoup trop consciencieux. Il considère qu'il perd son temps sur des détails

insignifiants et qu'il freine l'enthousiasme des personnes qui le côtoient. En somme, le second n'aime pas non plus le premier et, en plusieurs occasions, leur antipathie respective s'est ouvertement exprimée sous forme de conflit. En fait, la propension au conflit sera plus grande en présence de personnes qui nous semblent très différentes de nous et, habituellement, elle sera plus faible si on considère qu'elles possèdent des caractéristiques similaires aux nôtres.

À la une

Le 15 février 2012

Comment résoudre un conflit au bureau ?

Olivier Schmouker

Les Affaires

Il vous est sûrement arrivé, un jour, d'entrer dans une pièce et d'y sentir une ambiance lourde. Très lourde. Chacun se regarde en chiens de faïence, ou évite le regard des autres. Personne ne sourit. Tout le monde a le sentiment qu'un éclair va jaillir de nulle part et mettre le feu partout. Et qu'avez-vous alors fait ? Rien.

Oui, vous n'avez rien fait pour diminuer la tension qui régnait dans l'air. Vous vous êtes dit, comme nous le faisons tous en pareille situation, que cela passera tout seul, ou bien que si ça doit péter, eh bien, ça pètera. Bref, vous vous en êtes lavé les mains. Ce qui est une grave erreur, comme je l'ai appris dans une étude fort intéressante, intitulée *Types, sources, costs & consequences of workplace conflict* et signée par deux professeurs de management de l'Institute of Management Sciences de Peshawar (Pakistan), Muhammad Riaz et Fatima Junaid.

Ainsi, les deux professeurs pakistanais se sont plongés dans les principales études de ces dernières décennies portant sur les conflits au bureau et en ont tiré des enseignements susceptibles de nous éviter nombre d'écueils, à l'avenir. Ils ont pour cela commencé par dresser la liste de tous les types de conflits envisageables et par les ranger dans deux catégories :

- **Conflits affectifs.** Il s'agit des conflits entre deux entités – individus, groupes, organisations – dont les caractères et les émotions sont incompatibles. On peut penser à la jalousie, à la peur, au ressentiment, à la frustration, etc.
- **Conflits substantifs.** Ils surviennent lorsque les deux entités se disputent à propos de leurs champs de compétence ou de leurs missions respectives. Il est ici surtout question de « territoire ».

Bien entendu, il peut arriver que certains types de conflit entrent dans les deux catégories à la fois : par exemple, deux collègues peuvent se chicaner parce qu'ils postulent pour un même poste (substantif), et ce, avec en arrière-fond une jalousie inconsciente de l'un

par rapport à l'autre depuis que celui-ci s'est acheté une splendide voiture sport (affectif).

Puis, les deux chercheurs ont identifié quatre sources de conflit potentielles. À savoir :

- **Source intrapersonnelle.** On peut être en conflit avec soi-même, notamment lorsqu'on souffre à cause des tâches qui nous sont demandées, ou encore du manque de marge de manœuvre pour mener à bien son mandat. Cela se produit généralement lorsqu'on occupe un poste qui ne nous convient pas.
- **Source interpersonnelle.** Les conflits entre deux personnes sont monnaie courante. Ils peuvent survenir entre deux collègues, mais aussi entre un employé et son supérieur hiérarchique.
- **Source intragroupe.** Bien souvent, le conflit se produit dans ce cas entre le leader et les membres de son équipe. Et ce, pour trois raisons potentielles : le leader ne traite pas tous les membres de l'équipe sur le même pied d'égalité ; les membres de l'équipe se liguent contre le leader ; ou des membres de l'équipe font sécession et forment un sous-groupe agissant en-dehors de l'autorité du leader.
- **Source intergroupe.** Quand l'organisation a une structure complexe, à tel point que les champs de compétence et les mandats des uns et des autres ne sont pas clairement définis, des équipes finissent par se marcher sur les pieds.

Maintenant que les conflits de bureau sont catalogués et leurs sources répertoriées, la logique de la démarche des deux chercheurs veut que l'on s'intéresse aux coûts de ces conflits. C'est ce qu'ils ont fait, ce qui nous donne l'occasion de découvrir pourquoi il ne faut jamais laisser perdurer une situation tendue...

- **Coût pour l'organisation.** Une étude menée en 2008 par le Charter Institute of Personnel & Development auprès de quelque 5 000 employés d'Europe et



d'Amérique du Nord a mis au jour le fait que la mauvaise gestion de conflits de bureau faisait perdre entre 0,9 et 3,3 heures de travail par semaine à toute l'organisation! Comment cela? Surtout par la hausse de l'absentéisme et du présentéisme.

- **Coût pour l'employé.** Stress, perte de confiance en soi, frustration, anxiété, etc. Les maux individuels sont innombrables. Si rien n'est fait, cela peut virer à la maladie, et donc à des absences du bureau répétées.
- **Coût pour le client.** Une étude menée en 2009 par Arnold Buss, professeur de psychologie de l'University of Texas at Austin, montre que tout conflit de bureau amène une baisse de la qualité du produit ou du service offert par l'entreprise. Et cette baisse est très dommageable si l'entreprise évolue dans un secteur hypercompétitif.

Impressionnant, n'est-ce pas? Vous comme moi, nous imaginions bien qu'un conflit de bureau était néfaste, mais – soyons honnêtes – nous ne réalisons pas vraiment que cela pouvait aller aussi loin... Les deux professeurs pakistanais se sont d'ailleurs amusés à dresser la liste des conséquences possibles, validées par différentes études. Une liste qui fait froid dans le dos:

Chute du moral des troupes; baisse de la productivité; roulement du personnel excessif; baisse de la qualité de la production; incapacité à respecter les deadlines; hausse des coûts de supervision; vols et autres sabotages commis par les employés; augmentation des problèmes psychologiques; diminution de la collaboration;

comportements inadéquats; fractionnement des activités; chute de la crédibilité des managers; insatisfaction de la clientèle; baisse des revenus et des profits; etc.

Cela étant, une bonne nouvelle transparait en filigrane dans l'étude de M. Riaz et de Mme Junaid. Laquelle? Le fait que les conflits peuvent être... une bonne chose!

Oui, oui, vous avez bien lu. Une bonne chose. Car le problème d'un conflit ne résulte pas de son apparition – des conflits, il y en aura toujours, c'est humain... –, mais de son pourrissement. Si l'on intervient vite et bien, le conflit peut être résolu, et mieux, permettre d'apporter des améliorations à ce qui ne fonctionnait pas correctement.

Pour preuve, plusieurs études de Karen Jehn, professeure de management de la Melbourne Business School (Australie), indiquent que des conflits d'intensité modérée « favorisent la discussion et le débat » et « aident les groupes à atteindre un niveau de performance supérieur ». Et ce, parce que c'est l'occasion de discuter de points de vue divergents et d'envisager des solutions dont personne n'avait jusqu'alors discuté ouvertement.

Voilà... Les conflits sont naturels, reste à avoir l'intelligence d'en tirer profit. Ou plutôt, à avoir le cran de regarder la réalité en face, même si elle paraît *a priori* déplaisante, puis de s'attaquer au fond du problème avec lucidité et fermeté. Autrement dit, la prochaine fois que votre sixième sens dira qu'il y a de la tension dans l'air, prenez une grande respiration et lancez à la cantonade: « Bon, c'est quoi le problème, au juste? » [...]

Source: O. SCHMOUKER, « Comment résoudre un conflit au bureau? », *Les Affaires*, 15 février 2012, [En ligne], www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/comment-resoudre-un-conflit-au-bureau/540951 (Page consultée le 30 septembre 2016).

Le conflit intragroupe

À bien des égards, le conflit intragroupe ressemble au conflit interpersonnel. La principale différence est que la mésentente touche plusieurs personnes d'un même groupe plutôt que deux individus isolés. Des divergences peuvent se manifester quant à l'analyse d'un problème ou à la façon de mettre en œuvre les solutions pour le régler, d'où des prises de position opposées, donc génératrices de conflits. Si les conflits intragroupes ne sont pas bien gérés, ils mèneront à une polarisation des opinions ou des attitudes au sein du groupe, ce qui peut occasionner une détérioration significative du climat de travail ou, à la limite, une scission du groupe.

Le conflit intergroupes

Le conflit intergroupes survient lorsqu'un groupe entre en conflit avec un autre groupe¹³. Étant donné la pluralité des groupes, il peut s'agir, par exemple, d'un conflit opposant les partisans de l'avortement libre à des groupes pro-vie. Plus près du monde organisationnel, un conflit peut surgir entre un organisme voué à la protection de l'environnement et une entreprise peu respectueuse des normes environnementales. Ainsi, bien qu'il puisse être simplement de nature fonctionnelle, le conflit intergroupes peut parfois s'organiser de façon plus structurelle et opposer des institutions sociales reconnues, tel le conflit idéologique opposant le mouvement syndical au Conseil du patronat. Les objectifs de certains groupes au sein d'une organisation peuvent prêter

le flanc à l'apparition de conflits. Par exemple, il n'est pas rare de voir des frictions entre le service de la production, qui a des impératifs quantitatifs, et le service du contrôle de la qualité.

8.2.4 Les conflits et la position hiérarchique

Trois formes de conflits sont reliés à la position hiérarchique des protagonistes dans l'organisation : le conflit vertical, le conflit horizontal et le conflit entre cadres hiérarchiques et cadres-conseils.

Le conflit vertical

Le conflit vertical concerne les mésententes ou les différends qui opposent les individus ou les groupes appartenant à des niveaux hiérarchiques différents. Plusieurs causes sous-tendent ce type de conflit. Un conflit peut survenir entre les subordonnés et leurs supérieurs lorsque, par exemple, ces derniers exercent un contrôle excessif sur les activités des employés. Les subordonnés considèrent généralement que ce type de contrôle lèse leur liberté professionnelle, ce qui les amène à réagir. Il se peut aussi qu'un conflit vertical surgisse à la suite d'une mauvaise communication ou d'une certaine incompatibilité de buts, de valeurs ou de croyances entre des personnes de niveaux hiérarchiques différents. C'est le cas du gestionnaire qui, tout en représentant les intérêts de l'entreprise à laquelle il s'identifie, demande à ses employés d'agir d'une manière qui va à l'encontre de leurs valeurs fondamentales. En voici un exemple : le directeur d'une succursale bancaire demande à ses caissiers d'augmenter les ventes de certains produits financiers en sollicitant régulièrement les clients, alors que les caissiers ne croient pas que ces produits représentent nécessairement un bon investissement pour leurs clients.

Le conflit horizontal

Le conflit horizontal, l'un des plus fréquents en milieu de travail, survient entre des employés ou des groupes d'une même strate hiérarchique. On est en présence d'un conflit horizontal lorsque deux collègues vivent, par exemple, une mésentente quant à la façon d'effectuer le travail, quant à leurs rôles respectifs dans l'équipe de travail ou encore quant à la nature de la collaboration qu'ils doivent entretenir. Bien qu'ils ne soient pas directement concernés dans l'épisode conflictuel, les gestionnaires se doivent néanmoins d'intervenir afin de résoudre les difficultés vécues entre collègues. En l'absence d'une saine gestion des conflits horizontaux, ces derniers peuvent dégénérer et donner naissance à des comportements et des attitudes vexatoires pouvant ultimement conduire au harcèlement psychologique. Le conflit horizontal peut aussi survenir entre des groupes de l'entreprise, plus particulièrement entre les divers services d'une organisation. Par exemple, ce type de conflit peut surgir lorsque le service des ventes, dont le personnel extrêmement compétent est rémunéré à la commission, atteint un volume de ventes qui dépasse les capacités du service de production.

Le conflit entre cadres hiérarchiques et cadres-conseils

Les acteurs d'un conflit entre cadres hiérarchiques et cadres-conseils n'ont généralement pas de lien hiérarchique. Les conflits découlent souvent des caractéristiques mêmes de chaque groupe (voir le tableau 8.1). En fait, c'est la fonction particulière de ces deux catégories de cadres qui alimente les conflits. Les cadres-conseils, même s'ils sont très compétents dans leur domaine d'expertise, n'ont souvent qu'un pouvoir de recommandation, ce qui suscite parfois des difficultés d'interprétation dans la répartition des pouvoirs et des responsabilités. Le pouvoir décisionnel, ou pouvoir formel, est détenu par les cadres hiérarchiques qui ont moins de compétences spécifiques que les cadres-conseils, mais qui ont la responsabilité du bon fonctionnement d'une unité administrative. Prenons l'exemple d'un directeur des ressources humaines (cadre-conseil) qui met au service du directeur des finances (cadre hiérarchique) tout son savoir-faire et toutes ses connaissances afin de choisir l'adjoint administratif qui

correspondra au profil du poste. À la suite du processus de sélection, le directeur des ressources humaines recommande la candidature qui répond le mieux aux critères et exigences du poste à combler. Toutefois, sa recommandation est celle d'un conseiller, et le directeur des finances peut utiliser son pouvoir décisionnel afin de choisir un autre candidat qui, selon lui, serait plus qualifié. Cette dernière solution peut naturellement offenser le directeur des ressources humaines qui peut interpréter cette décision comme une non-reconnaissance de ses compétences et de sa fonction dans l'organisation.

Tableau 8.1 Les caractéristiques des cadres hiérarchiques et des cadres-conseils

Caractéristique	Cadre hiérarchique	Cadre-conseil
Scolarité	Générale	Spécifique
Nombre de subalternes	Plusieurs	Aucun ou très peu
Autorité	Élevée	Faible ou moyenne
Années de service	Plusieurs	Nombre moindre
Nature des décisions	Stratégies à long terme	Stratégies à court terme

8.2.5 Un type particulier de conflit au travail : le harcèlement psychologique

Alors que ce terme était jusqu'à récemment absent du vocabulaire des gestionnaires, la notion de harcèlement psychologique au travail est maintenant une réalité de mieux en mieux connue. L'intégration en 2004 de dispositions dans la Loi sur les normes du travail visant à contrer le harcèlement a permis de sensibiliser les travailleurs à ce phénomène et à contraindre les employeurs à prévenir le harcèlement en milieu organisationnel en offrant un environnement de travail sain. Bien qu'il représente plus qu'un simple conflit au travail, le harcèlement psychologique peut émaner de l'escalade d'un épisode conflictuel et être ponctué d'un amalgame systématisé de mésententes entre deux ou quelques travailleurs. Concrètement, le harcèlement psychologique représente, tel que le définit la Loi sur les normes du travail du Québec, «une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste¹⁴».

Quatre éléments sont particulièrement importants dans cette définition du harcèlement psychologique. Ainsi, pour qu'une situation puisse être associée à du harcèlement, elle doit généralement être composée d'actions qui ont un caractère répétitif, ces gestes ou ces comportements doivent être non désirables, il doit y avoir une quelconque atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique de la présumée victime et un milieu de travail néfaste doit être la résultante de cette situation.

À la lumière de cette définition, on constate que le phénomène du harcèlement psychologique au travail est très complexe puisqu'il s'actualise à partir d'une diversité de comportements, de paroles ou de gestes vexatoires qui portent atteinte à l'intégrité de la personne qui en est victime (*voir le tableau 8.2, page suivante*). La situation de harcèlement émerge donc, sauf exception, d'un long processus pernicieux où divers moyens subtils sont utilisés pour miner la crédibilité, ridiculiser ou tout simplement nuire au travailleur ciblé. Ainsi, le harcèlement psychologique est une réalité composite et il importe de distinguer une situation de harcèlement de strictes actions harcelantes, la première étant la conséquence d'une systématisation des secondes.

Tableau 8.2 Les 20 comportements d'agression les plus fréquents en milieu de travail

1. Parler contre quelqu'un à son insu.	11. Passer des remarques sarcastiques.
2. Rire de quelqu'un à son insu.	12. Faire des reproches sans motif valable.
3. Regarder quelqu'un de travers.	13. Insulter une personne.
4. Rabaïsser une personne en son absence.	14. Refuser de préciser ce que l'on a contre quelqu'un.
5. Boudier quelqu'un.	15. Refuser de répondre à une demande justifiée.
6. Ne pas tenir compte des idées d'une personne.	16. Déshabiller quelqu'un du regard.
7. Faire des reproches à quelqu'un devant les autres.	17. Éviter tout contact avec une personne.
8. Cesser d'adresser la parole à quelqu'un.	18. Exercer une surveillance excessive sur quelqu'un.
9. Semer la chicane.	19. Donner un délai trop court pour un travail.
10. Rapporter des propos compromettants.	20. Ne pas contredire une fausse rumeur.

Source : F. COURCY, A. SAVOIE et L. BRUNET (dir.), *Violences au travail : diagnostic et prévention*, Montréal, Québec, Les Presses de l'Université de Montréal, 2004, p. 19-22.

De la théorie à la pratique

Manifestations du harcèlement au travail

Bien que le harcèlement au travail soit aussi vieux que le monde du travail lui-même, ce n'est que récemment qu'il a été vraiment reconnu comme destructeur du climat de travail et cause d'absentéisme et de diminution de la productivité.

Ces dernières années, dans les entreprises comme dans les médias, il a surtout été question de harcèlement sexuel, qui n'est évidemment qu'une des variantes du harcèlement pris dans son sens le plus large. Or, les autres formes de harcèlement doivent être combattues avec la même vigueur, car toutes sont dommageables, tant pour l'individu que pour l'entreprise.

Par harcèlement, il faut entendre toute conduite abusive se manifestant notamment par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits unilatéraux, de nature à porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril son emploi ou dégrader le climat de travail.

Harcéler c'est :

Refuser toute communication lorsque la personne harcelée essaie de se défendre; lui interdire tout écrit, ne pas discuter, ne pas lui répondre, l'interrompre, l'injurier.

Détruire les relations sociales d'une personne en l'isolant; l'ignorer, ne plus lui adresser la parole.

Détruire la reconnaissance sociale d'une personne en la ridiculisant; la réprimander sans raison, lui parler de ses défauts physiques, la traiter de malade mentale.

Détruire la qualité de vie d'une personne: lui attribuer uniquement des tâches ingrates, extérieures à son domaine, inférieures ou supérieures à son niveau de responsabilité ou de compétence.

Nuire à la santé d'une personne: lui confier des tâches physiquement au-dessus de ses forces, la harceler physiquement, la harceler sexuellement.

Source : Adapté de M. FRESSINEAU « Mobbing. Répression du harcèlement sur le lieu de travail », Union du personnel du domaine des Écoles Polytechniques Fédérales (Suisse), [En ligne], <http://upeqf.epfl.ch/page-61362-fr.html> (Page consultée le 20 août 2016).

Actuellement, il est fort difficile de faire le portrait type du harceleur potentiel¹⁵ ou encore d'établir les caractéristiques de la personne qui pourrait être victime de harcèlement¹⁶. Les observations scientifiques portent ombrage à la croyance populaire que les harceleurs sont des êtres égoïstes et narcissiques alors que les victimes sont « faibles et sans défense¹⁷ ». Personne n'est donc à l'abri du harcèlement au travail. Cette difficulté à définir le harceleur et la victime typiques amène les chercheurs à considérer

que le contexte des interactions entre les individus est probablement aussi responsable du harcèlement que les caractéristiques propres aux personnes impliquées¹⁸. En ce sens, certains facteurs organisationnels permettent d'expliquer partiellement l'incidence du harcèlement. Entre autres, il semble qu'une culture organisationnelle valorisant la compétitivité, un mauvais climat de travail, un stress élevé, un leadership autoritaire et une absence de soutien social seraient quelques-uns des éléments prédisposant à l'apparition de harcèlement en milieu de travail¹⁹. De plus, il est important de souligner que le harcèlement psychologique n'est pas l'apanage d'un seul groupe professionnel. Bien que le harcèlement vertical soit plus fréquent, les collègues, les subordonnés et même les clients peuvent être à la source de comportements harcelants²⁰.

Il importe de mentionner que parmi les multiples antécédents pouvant générer une situation de harcèlement, les incivilités au travail sont probablement les plus fréquents et les plus aisément observables. Les propos désobligeants, les sarcasmes, les impolitesses, les mesquineries ou encore les remarques blessantes sont aux nombres des manifestations pouvant être regroupées sous le vocable d'incivilités; ces manifestations sont communes aux organisations, car, selon les études, entre 50 et 70 % des employés disent en avoir déjà été la cible.

Bien qu'elle puisse ultimement dégénérer en harcèlement, l'incivilité au travail sera la plupart du temps épisodique. Mais, même sporadique, l'incivilité réussira tout de même à miner le climat de travail, à hausser la propension à l'épuisement professionnel, à restreindre la coopération, à réduire la satisfaction et à faire augmenter les intentions de quitter l'entreprise. Il est maintenant clair que toute tolérance des plus bénignes déviances sociales ne se fera qu'au risque de miner l'efficacité organisationnelle.

Cela étant dit, il demeure encore aujourd'hui difficile de prévenir le harcèlement psychologique au travail. Ne connaissant pas précisément qui sont les harceleurs potentiels, qui peut en être victime et quels contextes en favorisent l'apparition, les organisations ne peuvent souvent faire mieux que de la détection précoce. En ce sens, la formation des gestionnaires, la sensibilisation des travailleurs, le développement d'une politique de harcèlement psychologique et l'intervention rapide dès que des signes de harcèlement psychologique apparaissent sont souvent les seuls remparts contre ce phénomène. Néanmoins, l'employeur a l'obligation de prendre les moyens raisonnables afin d'offrir à ses travailleurs un environnement de travail exempt de harcèlement et d'intervenir promptement lorsqu'une situation est portée à son attention. Par-delà les obligations légales, les organisations ont tout avantage à être intraitables face au harcèlement car il entraîne de sérieux risques de nuire au fonctionnement de l'entreprise²¹ en favorisant, par exemple, l'augmentation de l'absentéisme, l'insatisfaction au travail, le désengagement et le roulement du personnel.



L'ordre des CRHA a produit la vidéo « Pratiques RH - Enquête en matière de harcèlement » avec Marie-Josée Douville, CRHA.



De la théorie à la pratique

L'entreprise, un lieu de conflits permanents

«Vous ne supportez plus votre chef? Vos collègues vous tapent sur les nerfs? Rassurez-vous, vous n'êtes pas les seuls.» Plus de 8 salariés sur 10 disent être confrontés à des conflits sur leur lieu de travail. Une situation qui n'inquiète pas les entreprises.

Interrogés pour OPP, un cabinet spécialiste de la psychologie au travail, 85 % des salariés ont répondu qu'ils étaient confrontés à des conflits sur leurs lieux de travail. L'étude a été réalisée dans 9 pays, en Europe et en Amérique.

En moyenne, ces conflits occupent 2,1 heures par semaine, soit près d'une demi-journée de travail par mois. On est loin d'être dans l'anecdotique. D'un pays à l'autre, le temps passé varie sensiblement. Ainsi, contredisant la légende qui la présente comme le pays du compromis – le compromis s'obtient donc au prix d'affrontements préalables – l'Allemagne arrive en tête avec 3,3 heures par semaine à égalité avec l'Irlande.

Autre enseignement, les conflits n'ont pas les mêmes causes d'un pays à l'autre à en croire les réponses





au questionnaire. Ce qui met le feu aux poudres en France, c'est le manque d'honnêteté de leurs interlocuteurs (cité par 36% des répondants). Globalement, tous pays confondus, les causes de conflits les plus citées sont les chocs de personnalité et d'egos (49%), le stress (34%) et la surcharge de travail (33%).

Maladie, voire arrêt de travail

Tout cela serait anecdotique si le conflit n'avait pas de conséquences sur les personnes concernées. 27% des salariés expliquent que le conflit a débouché sur des attaques personnelles. Pour un quart

d'entre eux, cela a été jusqu'à la maladie, voire à l'arrêt de travail.

Face à un tel fléau, qui a un impact sur la santé des personnes et la productivité des firmes, les entreprises restent relativement inactives ou déploient des outils inadaptés. Seulement 44% des salariés déclarent avoir reçu une formation pour faire face à ces situations finalement banales. Là encore, un écart apparaît entre l'Europe et l'Amérique. 68% des salariés brésiliens et 57% des États-Uniens ont reçu une formation *ad hoc*. À l'inverse, en Europe, près des trois quarts des salariés indiquent n'avoir jamais reçu un début de formation sur le sujet.

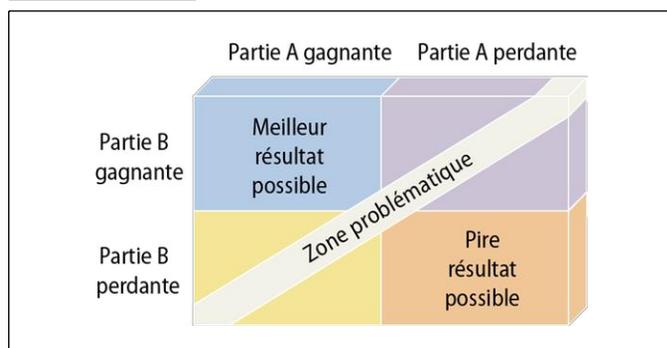
Source : C. BYS, « L'entreprise, un lieu de conflits permanents », *L'Usine nouvelle*, 9 septembre 2009, [En ligne], www.usinenouvelle.com/article/l-entreprise-un-lieu-de-conflits-permanents.N117225 (Page consultée le 20 août 2016).

8.3 La gestion des conflits

Afin de choisir la stratégie de résolution de conflits la plus appropriée, le gestionnaire doit examiner l'efficacité relative de chacune des stratégies possibles en fonction de

la situation et des caractéristiques propres aux personnes concernées. Entre autres, une analyse de l'évolution du conflit sera nécessaire afin d'en estimer la profondeur et l'étendue. Les stratégies n'auront pas la même efficacité à chacune des étapes d'un conflit. On n'interviendra pas de la même façon sur un conflit en émergence et sur un conflit qui présente déjà des positions consolidées. Pour résoudre un conflit, un gestionnaire peut décider de combiner plusieurs stratégies ou d'en adopter une seule. La stratégie choisie est souvent garante de l'issue du conflit, qui pourra être constructive si la stratégie choisie est appropriée, ou destructrice dans le cas contraire. La figure 8.3 illustre les issues possibles d'un conflit.

Figure 8.3 Les issues possibles d'un conflit



Certes, le dénouement idéal est celui où les deux parties sortent gagnantes et satisfaites du résultat. Une telle issue fait qu'un certain nombre de modifications sont apportées à la vie organisationnelle et que celle-ci devient plus riche et plus productive. Parmi ces modifications, citons l'amélioration des communications, une maximisation de l'organisation du travail et un meilleur esprit d'équipe. Par ailleurs, les individus tendront ultérieurement à considérer le conflit comme un outil favorisant la créativité et l'innovation et leurs relations gagneront en sincérité par un accroissement de l'intersubjectivité. Dans le cas d'une issue gagnant-perdant, une des parties obtient satisfaction et l'autre se trouve dans le camp des perdants. Cette situation est propre à engendrer de la morosité et une méfiance qui viendra freiner la résolution des conflits futurs. Pour ce qui est de l'issue perdant-perdant, chaque partie l'emporte sur certains points, mais dans l'ensemble du règlement, les deux parties sont perdantes. Cette issue est la pire parce qu'elle entraîne le *statu quo*, donc l'inertie de l'organisation dans ses efforts d'adaptation aux changements que lui impose l'environnement.

Naturellement, les réactions face au conflit dépendent étroitement de l'attitude et de la perception des gestionnaires. Ainsi, l'expérience et les valeurs d'une personne

peuvent l'amener à adopter une attitude particulière : celle qui adopte une attitude pessimiste aura tendance à vouloir éviter le conflit en raison des conséquences néfastes qu'elle prévoit ou encore à tenter de trouver des solutions qui ne conviennent qu'à l'une des parties ; la personne qui adopte une attitude optimiste est, quant à elle, portée à affronter le conflit. En somme, tous les gestionnaires ne réagissent pas de la même façon et les modes d'intervention en matière de conflit sont parfois davantage tributaires des caractéristiques personnelles du gestionnaire que d'une réelle analyse des situations et de la recherche d'un dénouement constructif.

8.3.1 Les phases d'un conflit

L'observateur externe qui considère que l'avènement d'un conflit est un phénomène inopiné est dans l'erreur. Dans les faits, un épisode conflictuel tire souvent son origine d'un facteur déclencheur qui pourrait être anodin dans un autre contexte, mais qui, dans un cas particulier, s'inscrit dans une dynamique relationnelle qui prête le flanc au conflit. Ainsi, il ne faut pas considérer le conflit comme une situation statique ou ponctuelle, mais bien comme un processus qui débute bien avant l'émergence des premiers signes visibles de la mésentente. Ainsi, un élément déclencheur, aussi important soit-il, n'a d'emprise que lorsqu'il est transposé dans un terrain propice à l'émergence du conflit.

Le caractère évolutif de toute situation conflictuelle doit donc être considéré dès l'analyse initiale de la dynamique relationnelle entre des protagonistes. Par la connaissance de l'origine du conflit, de son évolution et de son positionnement temporel, le gestionnaire sera mieux à même d'évaluer l'efficacité potentielle des stratégies pouvant être utilisées afin de résorber la situation.

Le processus conflictuel peut ainsi être décrit par une succession de phases qui s'inscrivent dans une logique d'escalade de l'épisode conflictuel. Ainsi, de façon naturelle, le parcours d'un conflit aura tendance à suivre un crescendo où l'intensité de l'opposition entre les parties ira grandissante jusqu'à un point où une rupture relationnelle deviendra la seule solution viable. Dans cette logique, une saine gestion des conflits a comme objectif d'intervenir promptement dans ce processus afin de freiner l'intensification de l'animosité entre les protagonistes et de favoriser une désescalade menant ultimement à la résolution du conflit.

Même si la nomenclature et le nombre d'étapes décrivant l'évolution d'un épisode conflictuel diffèrent d'un auteur à l'autre, il n'en demeure pas moins qu'il est pertinent d'identifier un minimum de quatre moments particuliers dans le développement d'un conflit : le déclenchement, l'expression, la consolidation des positions et, idéalement, le dénouement du conflit.

Le déclenchement

Comme mentionné plus tôt, le conflit ne survient jamais dans un désert relationnel, mais s'inscrit dans une logique de construction ou de déconstruction du lien entre des personnes. Bien qu'il soit toujours possible de pointer du doigt l'élément déclencheur d'un épisode conflictuel, ce dernier peut parfois être davantage une excuse que le réel fondement du conflit. Sans banaliser l'importance première de l'agent déclencheur, il arrive souvent que l'événement, le comportement ou les gestes qui sont à l'origine de la mésentente ne sont que la pointe de l'iceberg. Il faut parfois, afin de bien saisir la matière conflictuelle, comprendre dans quel contexte s'inscrit l'agent déclencheur, au-delà de sa nature particulière. C'est habituellement à cette phase du déclenchement qu'il sera possible, pour un acteur externe, d'observer une première scène conflictuelle, bien qu'elle puisse souvent passer inaperçue.

L'expression

Le conflit en milieu de travail sera considéré comme expressif à partir du moment où il deviendra public. Ainsi, dans la phase d'expression du conflit, les personnes impliquées

verbaliseront leur mécontentement auprès de leurs collègues et possiblement à leur supérieur immédiat. L'expression du conflit sert diverses fonctions dont celles de liquider la frustration, de rechercher des appuis sociaux et de valider le bien-fondé des revendications. Ainsi, le fait de discuter de la situation avec des collègues permet à l'individu impliqué dans un épisode conflictuel d'exprimer son mécontentement et de s'assurer que celui-ci est justifié. Lors de cette étape, le conflit gagne habituellement peu en intensité en fonction de l'écoute habituellement disponible dans l'entourage immédiat de chacune des parties. Il s'agit définitivement du meilleur moment pour intervenir afin de désamorcer l'escalade du conflit. Le gestionnaire attentif pourra dès lors participer à la gestion du conflit et répondre au besoin de résolution exprimé par les parties. Cette période est habituellement de courte durée et laisse place à une cristallisation des positions si rien n'est fait.

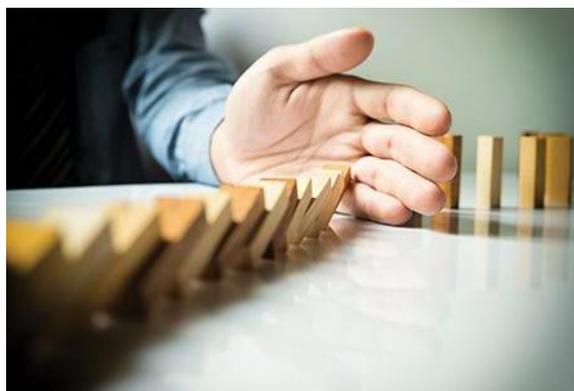
La consolidation

La consolidation du conflit est une étape heureusement facultative, c'est-à-dire que bien des conflits seront solutionnés avant d'atteindre cette phase. Cependant, si rien n'est tenté afin de régler le différend entre les personnes, le conflit finira par générer une cristallisation des positions initiales. Cette phase est associée au phénomène de l'escalade qui alimente une mutation quant aux cognitions et aux perceptions qui étaient à l'origine du conflit. Ainsi, les protagonistes durciront leur position et croiront de plus en plus au bien-fondé de leur désaccord, ce qui peut occasionnellement générer un sentiment de victimisation. Dans une dynamique d'action-réaction régie par le principe de réciprocité, chaque personne interprète les actions de l'autre et justifie en cette même occasion l'adoption de comportements de même nature²². Ce cercle vicieux entraîne une détérioration importante du climat de travail tant pour les personnes impliquées dans le conflit que pour celles qui l'observent. À ce stade, l'intervention d'un tiers est souvent nécessaire pour favoriser la résolution du conflit.

Le dénouement

Bien qu'on puisse parfois croire qu'ils ne finiront jamais, les conflits sont rarement éternels. Ainsi, le dénouement illustre deux possibilités quant à l'aboutissement de l'épisode conflictuel: soit le conflit est résolu, soit la relation est détruite. Dans le premier cas, un nouvel équilibre est instauré en ce qui concerne les rôles, les responsabilités ou tout autre élément d'où origine le conflit. Cela amène le développement d'une intersubjectivité nouvelle qui permet à la relation d'évoluer. Ainsi, le dénouement du conflit sera un vecteur de développement de la relation et, par ricochet, un élément pouvant alimenter, par exemple, la motivation, la satisfaction ou l'esprit d'équipe.

A contrario, si toute résolution est impossible, c'est souvent la relation elle-même qui écopera. Ainsi, afin de limiter l'émotivité, la frustration ou le ressentiment issus du conflit, une des personnes impliquées pourra simplement mettre fin à la relation, et ainsi, sans l'effacer, donner un caractère latent au conflit antérieur. Dans un tel cas, l'employé pourra décider de quitter l'organisation, de changer de service ou simplement de ne plus collaborer directement avec la personne en question. Ces choix auront incidemment des effets négatifs sur l'efficacité et la productivité de l'organisation.



L'intervention d'un tiers est souvent nécessaire pour favoriser la résolution d'un conflit.

Malgré ces phases standards, les conflits sont souvent fort différents les uns des autres et leur évolution est loin d'être linéaire. Puisqu'il en a la responsabilité, le gestionnaire se doit d'être attentif aux premiers signes de conflictualité dans son équipe et d'intervenir au besoin. La difficulté à résoudre une situation conflictuelle est inversement proportionnelle à son évolution. Plus l'intervention sera prompte, plus il sera aisé de rétablir une relation fonctionnelle entre les personnes.

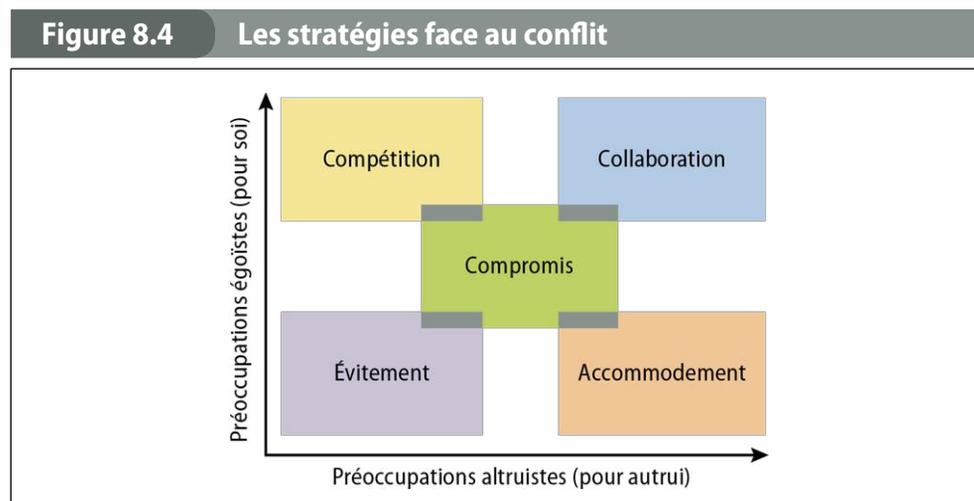


VIDÉO

L'ordre des CRHA a produit la vidéo « Conflit au travail : rôles et responsabilités de l'organisation » avec Marie-Josée Douville, CRHA.

8.3.2 Les stratégies génériques

Après ce survol des issues possibles du conflit et de son évolution, examinons maintenant les stratégies de résolution proprement dites. Comme l'ont formulé Kenneth W. Thomas et Ralph H. Kilmann²³, cinq stratégies peuvent être utilisées pour dénouer un conflit. Le choix du mode d'intervention en situation conflictuelle dépend de l'importance que l'on accorde à ses propres intérêts (égoïsme/affirmatif) et aux intérêts de l'autre (altruïsme/coopératif). Ainsi, selon leur positionnement respectif sur chacun de ces axes, les personnes favoriseront naturellement une stratégie particulière de résolution des conflits. La figure 8.4 représente graphiquement le positionnement de ces stratégies et le tableau 8.3 résume les principales caractéristiques de ces stratégies ainsi que leurs conditions d'utilisation.



L'évitement

La stratégie d'évitement est caractérisée par le refus catégorique de discuter de la situation problématique ou encore par un certain attentisme. Ainsi, les personnes qui adoptent cette stratégie préfèrent ne pas s'engager directement dans la résolution du problème, et ce, même si elles sont conscientes que cette attitude ne résout pas le conflit. Il arrive que certains conflits engendrent peu de conséquences ou que les personnes concernées par le conflit considèrent que son dénouement n'aura pas assez de retombées positives pour y investir de l'énergie. Dans ces circonstances, il peut être préférable de ne pas tenir compte du conflit. Toutefois, il ne faut pas oublier que cette stratégie débouche souvent sur une situation où les deux parties sont, à court terme, perdantes. Néanmoins, elle est d'une certaine efficacité lorsque les causes du conflit sont exceptionnelles, que l'objet du conflit est banal ou que la sauvegarde de la relation entre les parties n'est pas nécessaire. Cependant, si tel n'est pas le cas, le choix de cette stratégie pourra envenimer la situation et causer une cristallisation de la mésentente. En ce sens, l'utilisation de l'évitement comme mode de gestion d'une situation conflictuelle se doit de demeurer exceptionnelle plutôt qu'habituelle.

L'accommodement

Lorsqu'une des parties engagées dans un conflit est persuadée de ne pouvoir obtenir satisfaction, elle a tendance à adopter une attitude conciliante. Ainsi, la stratégie d'accommodement peut parfois être associée à l'abandon. Autrement dit, en situation de conflit, ces personnes permettent aux autres de satisfaire leurs intérêts au détriment des leurs. Cette stratégie ne profite alors qu'à la partie adverse. Ainsi, au cours de leurs discussions, les membres des deux groupes en conflit ne s'attarderont qu'aux points sur lesquels ils s'entendent plutôt que de discuter des points de divergence.

Tableau 8.3 Les conditions d'utilisation des stratégies de gestion de conflits

Stratégie	Enjeux dominants	Démarche dominante	Conditions
Autocratie Autorité Domination Force	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des intérêts personnels • Gagner ; dominer 	<ul style="list-style-type: none"> • Compétition • Pouvoir 	<ul style="list-style-type: none"> • Quand la situation doit être réglée d'urgence. • Quand des décisions impopulaires sont nécessaires. • Quand la décision est vitale pour l'employé ou l'entreprise. • Pour se protéger des profiteurs.
Évitement Retrait Laisser-faire	<ul style="list-style-type: none"> • Évitement des situations conflictuelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuite ; retrait • Le silence est d'or 	<ul style="list-style-type: none"> • Quand l'enjeu est sans importance. • Quand les chances de gagner sont nulles. • Quand les risques sont trop grands. • Pour temporiser ; gagner de l'information. • Quand d'autres peuvent mieux résoudre le problème.
Conciliation Accommodement Apaisement	<ul style="list-style-type: none"> • Relation avec l'autre • Harmonie 	<ul style="list-style-type: none"> • Évitement des divergences • Accent sur les convergences 	<ul style="list-style-type: none"> • Quand on se rend compte qu'on n'a pas raison. • Quand l'enjeu est beaucoup plus important pour l'autre. • Pour se donner du crédit. • Quand l'autre est plus fort. • Quand l'harmonie est très importante.
Compromis Négociation	<ul style="list-style-type: none"> • Terrain d'entente • Juste milieu • Satisfaction partielle des intérêts personnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Négociation 	<ul style="list-style-type: none"> • Quand les buts sont modérément importants, incompatibles. • Quand les parties ont un pouvoir similaire. • Pour des solutions temporaires ou urgentes. • Quand la collaboration ne marche pas. • Quand la force ne marche pas.
Démocratie Collaboration Intégration	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction de ses intérêts et de ceux de l'autre 	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontation • Résolution de problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Quand les intérêts individuels sont complémentaires ou compatibles et importants. • Quand on peut tirer avantage de plusieurs perspectives. • Pour régler des problèmes interpersonnels.

Source : Adapté de R. FOUCHER et P. MÉNARD, *La gestion des conflits dans le cadre de projets*, Conférence prononcée dans le cadre des séminaires de formation de l'Institut de gestion de projets, Montréal, novembre, 1982, document inédit.

Les points de divergence seront mis en évidence, mais plutôt que de chercher à négocier une solution qui serait satisfaisante pour les deux parties, l'une des deux permettra à l'autre de satisfaire entièrement ses besoins sans présenter d'opposition.

Le compromis

Lorsque les individus en conflit adoptent une attitude de compromis, ils consentent généralement à faire des sacrifices partagés. En effet, cette attitude ne permet de satisfaire entièrement ni les intérêts des uns ni ceux des autres. On cherche donc une solution intermédiaire qui sera partiellement satisfaisante pour chacune des parties. Ainsi, contrairement à la stratégie d'accommodement, en vertu de laquelle une seule des parties atteint ses objectifs, la stratégie de compromis permet aux deux parties d'atteindre partiellement leurs objectifs. Il s'agit en fait de couper la poire en deux, chaque partie n'ayant gain de cause que si elle sacrifie d'autres intérêts.

La compétition

Les individus qui privilégient la stratégie compétitive ont la ferme intention de satisfaire leurs propres intérêts, sans égard à ceux des autres. Il n'y a pas l'ombre

d'un doute dans leur esprit : la situation exige qu'une des parties soit gagnante et ce sera la leur. Ils se serviront de leur autorité et de leur pouvoir afin d'imposer leur point de vue, par tous les moyens. Ce type de réaction peut se justifier en période de crise. En effet, lorsque le temps presse et que le conflit affecte significativement le fonctionnement d'une équipe ou de l'entreprise, l'utilisation de cette stratégie peut être un mode de gestion convenable et recommandé. Bien que cette stratégie fasse inévitablement un perdant, il faut reconnaître que l'insatisfaction de ce dernier est une conséquence plus bénigne que le dysfonctionnement relationnel sur une plus longue période. Cela étant dit, il demeure que les effets collatéraux de cette stratégie sont parfois difficiles à prévoir, et qu'elle doit être utilisée avec parcimonie.

Qu'en disent les experts ?

Les vertus de la saine colère

« Je ne me mets jamais en colère. Il me pousse une tumeur à la place », fait dire le cinéaste Woody Allen à l'un de ses personnages. Pour le Dr Maté, cette boutade reflète une réalité médicale bien documentée : « Non seulement le refoulement de la colère prédispose à la maladie, mais il a été démontré que l'expression de la colère favorise la guérison ou, du moins, prolonge la survie. » Le hic, on l'a vu, c'est que l'expression de la colère peut aussi s'avérer dévastateur pour l'organisme... Alors, comment résoudre ce dilemme ? Réponse du Dr Maté : en apprenant à distinguer la colère négative et destructrice, pour soi et pour les autres, de la saine colère qui détend et renforce l'autonomie. « Qu'on décide de l'exprimer en paroles ou en actes, le secret consiste à ne pas refouler l'expérience de la colère ni à se laisser aller à des débordements de rage incontrôlée, explique le médecin. Dans une expression saine de la colère, l'individu ne cède pas le contrôle à une émotion débridée. »

« La colère est l'énergie que donne Dame Nature aux enfants pour qu'ils puissent se défendre et dire "je compte", renchérit la psychologue Joann Peterson, qui dirige des ateliers en Colombie-Britannique. La différence entre l'énergie saine de la colère et l'énergie malsaine de la violence physique et émotionnelle tient au fait que la première respecte les limites, les frontières de l'individu. En nous défendant, nous ne violons ni les limites ni les frontières des autres. »

Le pouvoir du rire

Réciproquement, cultiver la bonne humeur a un effet positif sur la santé. Ainsi, avoir le cœur à rire

préviendrait l'infarctus du myocarde. Le Dr Michael Miller, directeur du Centre de prévention cardiaque de l'Université du Maryland, en est convaincu, son équipe ayant découvert que les malades cardiaques rient près de deux fois moins des situations comiques (avant leur maladie) que ceux dont le cœur se porte bien.

Glousser, pouffer, s'esclaffer ou rigoler renforce également le système immunitaire. Après avoir fait visionner une vidéo humoristique à une cinquantaine d'étudiants américains, des chercheurs ont en effet noté que le taux d'anticorps dans leur sang avait bondi. En revanche, on a pu observer une baisse significative des anticorps chez des couples après une dispute.

Omnipraticien au Centre hospitalier universitaire de Québec (CHUQ) et président de l'Association de santé holistique du Québec (ASHQ), le Dr Jacques Drouin n'hésite pas à intégrer l'humour à sa pratique médicale. « Je me suis toujours intéressé aux attitudes qui favorisent la guérison », explique-t-il. À ses clients stressés et mal en point, il suggère d'inclure une bonne dose de rire et d'humour dans leur vie quotidienne.

L'ordonnance du Dr Drouin fait sourire : lire une bande dessinée avant de passer aux mauvaises nouvelles du journal, rire au moins une fois par semaine, collectionner les histoires drôles, etc. Une prescription qui donne des résultats plutôt encourageants : « Certains de mes patients qui appliquent ces principes ont cessé de prendre des antidépresseurs, ne font plus d'insomnie ou affirment que leurs douleurs arthritiques sont moins violentes », rapporte-t-il.

La collaboration

Les personnes qui adoptent une stratégie de collaboration cherchent une solution qui permettra de satisfaire pleinement les besoins des deux parties engagées dans le conflit. Bien que la recherche d'une telle solution soit complexe et ardue, ceux qui préconisent cette stratégie ont l'intime conviction qu'elle existe et qu'il est justifié de fournir tous les efforts nécessaires pour la trouver. Il s'agit plus particulièrement d'engager un dialogue constructif entre les parties afin de faire émerger la convergence des intérêts. Ainsi, cette approche permet, malgré une apparente divergence initiale, de faire apparaître une communauté d'intérêts qui servira de base à la résolution du conflit. Plutôt que de se camper dans une stricte logique distributive, les protagonistes qui favorisent la collaboration cherchent une solution intégrative où les gains d'une partie sont proportionnels à ceux de l'autre partie.

Il importe de souligner que chacune de ces stratégies peut être efficace dans certains contextes et ne pas l'être dans d'autres. Il serait vain de chercher la meilleure stratégie et de l'utiliser de façon indifférenciée dans toutes les situations conflictuelles. Ainsi, peu importe la stratégie ou le mode de résolution des conflits privilégié, c'est son efficacité relative, c'est-à-dire dans une situation donnée, qui importe²⁴.

Cela étant dit, quatre critères peuvent néanmoins être associés aux diverses stratégies et servir de guides lorsque vient le temps de choisir un mode d'intervention ou d'en évaluer la pertinence : les coûts de la transaction, le degré de satisfaction des parties, le potentiel de réconciliation et le niveau de résurgence du conflit²⁵. Les coûts de la transaction font référence aux sommes monétaires et à l'énergie devant être investies afin de résoudre le conflit. Le degré de satisfaction concerne le contentement des parties quant aux résultantes et au mode de résolution du conflit. Le potentiel de réconciliation s'attarde à l'efficacité de la stratégie utilisée quant au rétablissement de la relation entre les parties et à la restauration du climat de travail. Enfin, le niveau de résurgence réfère aux probabilités de réapparition de conflits entre les parties. Le tableau 8.4 présente les caractéristiques d'efficacité propres à chaque stratégie.

Il importe enfin de mentionner que par-delà la nature des stratégies préconisées par les parties, c'est dans leur complémentarité que réside la solution au conflit. Puisqu'un conflit implique minimalement deux personnes, les stratégies de l'une et de l'autre doivent pouvoir s'accorder. Ainsi, un conflit ne pourra se dénouer si les protagonistes font appel à des stratégies de compétition. En raison de la nature duale des stratégies adoptées, certains pairages faciliteront la résolution d'un conflit. Par exemple, les duos compétition/accommodation, compromis/compromis, collaboration/collaboration ou encore évitement/évitement seront porteurs d'une possible résolution d'un conflit.

Tableau 8.4 L'efficacité des stratégies génériques de résolution des conflits

Indicateur d'efficacité	Évitement	Accommodement	Compromis	Compétition	Collaboration
Coût de la transaction	Nul	Faible	Moyen	Élevé	Élevé
Degré de satisfaction	Faible	Moyen	Moyen	Moyen	Élevé
Potentiel de réconciliation	Faible	Moyen	Élevé	Moyen	Élevé
Niveau de résurgence	Moyen	Moyen	Faible	Élevé	Faible

Source : Adapté de J. POITRAS et A. LADOUCEUR, *Système de gestion de conflit*, Montréal, Québec, Éditions Yvon Blais, 2004, p. 25.

De la théorie à la pratique

Comment gérer un salarié difficile ?

Travailler avec un salarié difficile est une situation à laquelle tout le monde est confronté au quotidien. Ce type d'employé peut être indirect et faire croire que tout va bien ou direct, colérique, agressif, violent et insupportable. Il remet souvent en question l'autorité. Son attitude affecte les relations interpersonnelles. Alors, quelles stratégies adopter pour le gérer efficacement ?

Recherchez la cause de son comportement

En tant que supérieur hiérarchique, vous ne devez pas éviter un employé difficile. Essayez plutôt d'identifier la cause de son comportement. Vous devez déterminer s'il s'agit d'une situation contextuelle ou un problème récurrent ancré dans sa personnalité. Le changement de comportement peut provenir d'une situation temporaire, par exemple les problèmes familiaux ou le stress au travail.

Identifiez les domaines dans lesquels l'employé pose problème

Un employé difficile peut provoquer de la démotivation, des conflits, de la frustration et la confusion entre collaborateurs. Il peut donc être un véritable cauchemar pour ses collègues. Dans certains cas, il reste silencieux et joue à la victime dans toutes les situations. Ne vous concentrez pas uniquement sur ses actions négatives, mais élargissez votre perception des raisons pour lesquelles il est considéré comme un employé difficile. Découvrez ses réflexes naturels et identifiez le contexte dans lequel il ressort son caractère difficile. Pour y arriver, il suffit d'observer les comportements et les résultats de l'employé concerné sur une longue période.

Rencontrez le salarié difficile

Après avoir recherché les causes et le contexte, convoquez l'employé à une réunion au cours de laquelle vous serez assisté par un conseiller ou un responsable des ressources humaines. Avant cette réunion, il est important de faire un dossier complet de faits concrets et de résultats tangibles. Évitez de mettre les oui-dire et les perceptions personnelles dans ce dossier. Restez neutre et pratiquez la rétroaction constructive.

Voici les étapes à suivre pour réussir une rétroaction constructive :

- Détendez l'atmosphère en utilisant « je » pour échanger avec lui.
- Présentation des résultats tangibles et des faits observés.
- Recensez les réactions de l'employé par rapport aux résultats et faits.
- Rappelez-lui les impacts de son comportement sur ses collaborateurs.
- Notez ses réactions.
- Sélectionnez deux à trois comportements à améliorer à court terme.
- Demandez-lui de proposer des solutions et d'établir un plan d'action. Selon la gravité du problème, vous pouvez opter pour une formation par un professionnel ou un coaching par un gestionnaire. Pour une mise en œuvre efficace du plan d'action, la rigueur est de mise.

Assistez l'employé tout au long de la mise en œuvre du plan d'action

L'implication de l'employeur ou du supérieur hiérarchique dans la recherche de solutions ne s'arrête pas seulement à la première rencontre. Il est recommandé de suivre l'employé dans l'application du plan d'action, de le rencontrer régulièrement et d'évaluer rigoureusement ses apprentissages.

S'il récidive, sanctionnez-le

Si malgré le coaching et la formation, l'employé présente des traits de personnalité qui ont des répercussions sur l'ambiance de travail et qui occasionnent des conflits au sein de l'entreprise, vous devez appliquer les mesures disciplinaires qui s'y imposent (avertissement, avis verbal, avis écrit, suspension et congédiement). Évitez de prendre des décisions précipitées, car elles peuvent avoir des impacts négatifs sur le climat de travail, l'organisation du travail et le leadership.

La gestion d'un employé difficile est une tâche complexe. Il ne faut surtout pas déplacer ou éviter d'intervenir pour corriger ce comportement, car les conséquences peuvent être lourdes pour l'entreprise. Pour réussir à changer un employé difficile, vous devez être rigoureux, courageux et persévérant.

8.3.3 Les stratégies spécifiques

Plutôt que d'intervenir directement dans un conflit, un gestionnaire peut parfois recourir aux services d'une tierce personne. Ce type d'intervention peut être formalisé dans les politiques de l'organisation ou encore utilisé à la pièce, lorsque la situation le justifie. Divers intervenants peuvent agir lorsqu'une situation conflictuelle se présente et chacun aura un rôle et un mandat bien circonscrits. On aura recours à des intervenants externes en fonction du processus de résolution qu'ils favorisent (directif *vs* participatif) ainsi que de l'importance de leur contribution au dénouement de la situation (pouvoir d'imposer ou de proposer une solution). Ainsi, on pourra faire appel à un arbitre, à un médiateur, à un négociateur ou encore à un ombudsman. Chacun de ces intervenants préconise une stratégie spécifique afin de résorber les situations conflictuelles. Le choix de ces tierces personnes sera donc dicté par la nature particulière du conflit, les personnes impliquées et l'efficacité potentielle de l'intervention dans une situation donnée.

L'arbitrage

L'intervention d'un arbitre suit une logique legaliste, puisque cette personne cherchera à établir une responsabilité et à imposer, parfois en collaboration avec la direction de l'entreprise, une solution au conflit²⁶. L'arbitre a peu de pouvoir d'intervention dans la démarche de résolution des conflits et son rôle se limite habituellement à entendre les doléances de chacune des parties. En contrepartie, il a la possibilité d'imposer un règlement qui, généralement, favorisera la position d'une partie au détriment de l'autre. Le processus d'arbitrage est utilisé dans le cadre des règlements de griefs, mais également dans le cadre de conflits au travail émanant d'entreprises non syndiquées.

La médiation

L'intervention d'un médiateur se fera davantage dans le respect de tous les intérêts des parties. Il tentera d'amener les personnes concernées à exprimer leurs difficultés et à chercher une entente consensuelle²⁷. Il s'agit d'une tierce personne qui agit principalement sur la démarche de résolution, laissant aux parties la liberté d'imaginer la nature d'un règlement équitable²⁸. Le médiateur joue un rôle d'expert-conseil qui aide à réconcilier les positions des personnes engagées dans le conflit. Le médiateur s'inspirera, entre autres, des principes suivants :

- rencontrer chaque partie isolément ;
- explorer les terrains d'entente possibles ;
- choisir un terrain neutre (lieu physique) ;
- prévoir le temps nécessaire à la résolution du conflit ;
- favoriser les échanges entre les parties ;
- éviter que les parties soient sur la défensive ;
- mettre l'accent sur les conséquences tangibles ;
- faire des résumés et des mises au point ;
- éviter d'imposer des solutions.

La négociation

La négociation est le mode traditionnellement utilisé pour résorber les conflits collectifs de travail. Ce processus est celui qui permet aux parties de trouver une entente mutuellement acceptable aux différends et de fixer les règles de fonctionnement organisationnel pour une période donnée. Les négociateurs sont habituellement des agents externes mandatés par les parties et dont le principal rôle est d'établir, grâce à la discussion et aux échanges, les balises qui serviront de guide aux actions des parties dans l'entreprise. Le négociateur est un spécialiste du processus de résolution des conflits qui, par l'argumentaire, cherche à convaincre du bien-fondé de la position qu'il représente en tenant compte des intérêts de l'autre partie²⁹. Dans cet esprit,



L'ordre des CRHA a produit la vidéo
« Pratiques RH : La médiation »
avec Lise Delisle, CRHA.

la négociation est dite distributive lorsque les négociateurs cherchent principalement à imposer leur point de vue dans une dynamique gagnant-perdant (stratégie compétitive). Par contre, elle est davantage intégrative si les négociateurs privilégient une résolution mutuellement acceptable où les gains d'une partie sont proportionnels à ceux de l'autre (stratégie de collaboration).

Par-delà le cadre formel de la négociation collective, force est de constater que la négociation se vit quotidiennement entre les divers acteurs de l'organisation. Les échéanciers, les ressources disponibles, les projets à développer et les horaires de travail sont des exemples d'enjeux réguliers de négociation dans la sphère du travail. Nous sommes ainsi tous des négociateurs ! Cependant, bien que la négociation individuelle génère fréquemment des solutions efficaces aux conflits ponctuels au travail, l'embauche de négociateurs externes est un moyen à privilégier lorsque le conflit s'embourbe. Les négociateurs professionnels ont l'avantage de pouvoir analyser le conflit sans émotivité, c'est-à-dire objectivement, facilitant ainsi l'identification d'une zone d'entente possible entre les personnes impliquées dans un conflit.

Le recours à un ombudsman

Contrairement à l'arbitre, au médiateur et au négociateur, l'**ombudsman** fait habituellement partie de l'organisation et sa fonction concerne exclusivement le dénouement des conflits pouvant survenir entre les divers acteurs organisationnels (par exemple : gestionnaires, employés, clients). Ainsi, lors d'un épisode conflictuel, les parties peuvent recourir à ses services afin de trouver une issue à leurs difficultés³⁰. La position de l'ombudsman se situe à la croisée de celles de l'arbitre et du médiateur. En fait, il a un pouvoir d'enquête et peut imposer un règlement au conflit en cherchant toutefois à rapprocher les parties et à les amener à s'entendre sur un règlement mutuellement acceptable.



La négociation permet aux parties de trouver une entente mutuellement acceptable.

ombudsman

Intervenant interne dont la tâche est de dénouer les conflits touchant des membres de l'organisation.

8.4 Les conséquences du conflit

L'époque où les conflits étaient perçus comme un symptôme de dysfonctionnement organisationnel est maintenant révolue. Tous s'entendent aujourd'hui pour reconnaître que les conflits sont inévitables et qu'ils peuvent être bénéfiques au développement de l'organisation³¹. Ainsi, une entreprise où les conflits seraient inexistantes ou, au contraire, trop fréquents, serait probablement dans une situation périlleuse. À l'inverse, un niveau modéré de conflits est constructif pour l'organisation, en autant qu'ils soient bien gérés³². Dans cette optique, les gestionnaires occupent un rôle de premier plan³³. Un gestionnaire qui pratique l'écoute active et qui est capable de gérer ses émotions, de prendre du recul par rapport à une situation difficile et de dépersonnaliser les conflits favorisera l'émergence de retombées constructives. Ce n'est donc pas le conflit en soi mais bien sa gestion qui peut avoir des conséquences destructrices, et les gestionnaires sont des acteurs clés dans la résolution des difficultés relationnelles en milieu de travail.

8.4.1 Les conséquences constructives

Lorsqu'une situation est source d'insatisfaction pour une personne ou un groupe de personnes, on verra surgir les bases d'un conflit. Lorsque les membres d'une entreprise n'acceptent plus les méthodes en vigueur, s'ils perçoivent de l'injustice ou remettent en question les objectifs, leur insatisfaction se transforme souvent en conflit.

De plus, leur opposition manifeste provoquera des réactions chez les autres membres de l'équipe de travail et, plus encore, chez la direction. Des questions seront posées, des suggestions seront faites, des solutions seront proposées et cette effervescence débouchera sur des changements. Si les conflits sont évités par souci de conservatisme, d'uniformité ou de stabilité, les nouvelles idées feront difficilement leur chemin. Le conflit est donc une étape nécessaire au changement et il est primordial de bien le gérer afin de structurer les oppositions et de désamorcer l'escalade.

Pour que les conflits puissent engendrer des conséquences positives, deux conditions doivent être remplies : premièrement, le conflit ne doit pas mettre en péril la survie de l'organisation et, deuxièmement, l'entreprise doit avoir prévu un encadrement pour favoriser la gestion des conflits. Cet encadrement peut prendre diverses formes (cercle de qualité, arbitrage des plaintes et des griefs, politique de portes ouvertes, programme d'aide aux employés, etc.), mais il doit prioritairement viser l'expression du conflit et proposer des pistes de solution. Lorsqu'un conflit est bien encadré, il en découle des avantages pour l'organisation, notamment une plus grande ouverture d'esprit, un accroissement de la créativité, une meilleure solidarité entre les travailleurs et plus d'engagement de leur part³⁴. Ce sont là autant de retombées positives pouvant résulter d'une résolution constructive et efficace d'un conflit.

De la théorie à la pratique

Gestion de conflits 101

Souvent, c'est quand on a entendu toutes les versions d'une histoire qu'on peut prendre une décision éclairée.

Avez-vous remarqué que, lorsque deux personnes sont en conflit, la première qui vous explique la situation semble avoir raison ?

Elle est si convaincante qu'on ne ressent quasiment pas le besoin d'écouter la version du présumé coupable. Ce n'est pourtant que lorsqu'on écoute ce dernier que tout s'explique.

Lorsque j'étais étudiant stagiaire dans une firme de recrutement, j'ai eu la chance de participer à un comité responsable d'optimiser le processus de recrutement de l'agence. Le projet ayant commencé avant mon entrée en fonction, j'ai pris le train en marche. Dès ma première réunion, une des membres est arrivée cinq minutes en retard. La présidente s'est levée en colère et, tout en lui disant que son retard était inadmissible, elle l'a renvoyée non seulement de la salle, mais aussi du comité. Quand notre retardataire a tenté de s'expliquer, la présidente a frappé la table en hurlant : « Tout de suite ! » La pauvre a quitté la salle les larmes aux yeux. Je précise que l'action s'est déroulée en France, expliquant ainsi le côté théâtral de la scène.

Notre victime a filé au bureau du superviseur qui chapeautait tout ce petit monde. Elle lui a expliqué que sa ligne de métro avait été bloquée à la suite d'un suicide. Ne voulant pas arriver en retard, plutôt que de se contenter de rester assise à attendre, elle avait couru sur une partie du chemin pour finir le trajet en taxi. Quand, exténuée, elle est arrivée à la réunion avec seulement cinq minutes de retard, la présidente l'a renvoyée sans même écouter ce qu'elle avait à dire.

Notre gestionnaire a immédiatement pris son parti et a décidé de convoquer la responsable du comité. Il lui a expliqué qu'elle n'avait pas à faire de l'abus de pouvoir sous prétexte qu'il l'avait nommée à la tête du projet. Il était déçu par cet excès d'autorité déplacé et pensait sérieusement à la faire remplacer. Quand elle a pu s'exprimer, elle a expliqué que, aux 5 dernières réunions, la plaignante était arrivée, malgré les avertissements, chaque fois avec un retard de plus de 20 minutes.

Aucune de nos deux actrices n'a menti. Elles ont vécu un même événement, mais sous un angle différent. Dans tout conflit, il est important d'écouter les deux versions. Il est souvent plus facile de régler le problème en expliquant précisément les motivations de chacun plutôt que de prendre parti et de sanctionner l'un ou l'autre.

Source : G. DELRUE, « Gestion de conflits 101 », *Journal Métro*, 24 avril 2013, [En ligne], <http://journalmetro.com/opinions/la-chasse-aux-emplois/298514/gestion-de-conflits-101> (Page consultée le 30 août 2016).

8.4.2 Les conséquences destructrices

Certains conflits donnent lieu à des réactions extrêmes et ont évidemment des répercussions négatives sur le climat organisationnel. S'ils perdurent, de l'hostilité, de la violence et un durcissement des positions, entre autres, peuvent suivre un processus d'escalade. Toute forme de collaboration devient alors impossible et c'est l'ensemble de l'organisation qui en souffre.

Enfin, les conflits majeurs provoquent une nette réduction de la confiance mutuelle. Chacun des membres de l'organisation abandonnera les objectifs du groupe pour se consacrer exclusivement à ses objectifs personnels. Les arguments de la raison seront oubliés au profit de l'émotivité et les possibilités de résoudre le conflit s'amenuiseront d'autant. De plus, un conflit non résolu peut entraîner une démobilisation des travailleurs, un bris du lien de confiance, de l'absentéisme, de l'hostilité interpersonnelle ainsi qu'une hypersensibilité à toutes les situations conflictuelles futures³⁵. Dans une perspective individuelle, les répercussions des conflits interpersonnels mal gérés peuvent avoir un effet très délétère sur le niveau de stress des personnes et, conséquemment, sur leur santé psychologique³⁶.



Les conflits peuvent entraîner une détérioration du climat organisationnel.

CONCLUSION

Le conflit est un phénomène omniprésent dans les organisations. Rien ne sert de chercher à éviter l'émergence d'épisodes conflictuels, il faut plutôt se doter de moyens et de procédures permettant de les encadrer et de favoriser une saine gestion de ces situations. En effet, divers types de conflits sont susceptibles d'apparaître dès que deux individus ou deux groupes ne s'entendent pas sur les objectifs, les attentes ou les rôles, et ils peuvent se manifester à tous les niveaux de la hiérarchie organisationnelle. Nul n'est donc à l'abri et le conflit frappe, indistinctement du poste occupé, de la nature des fonctions ou encore du type d'activités professionnelles.

Dans ce contexte et en fonction d'une conception moderne du conflit, le gestionnaire détient un rôle de premier plan dans la gestion des conflits. C'est à lui que revient la lourde tâche de repérer l'émergence de situations conflictuelles et de mettre en branle, au besoin, les stratégies les plus pertinentes afin d'assurer l'encadrement et la résolution du conflit. En ce sens, les diverses possibilités devront être choisies à partir d'une analyse minutieuse du contexte. En matière de gestion des conflits au travail, aucune stratégie n'est une panacée et toute solution ne sera efficace que si elle est utilisée à bon escient. Plus particulièrement, c'est la qualité de la communication, ou son rétablissement, qui permettra d'amorcer un processus de résolution de conflit³⁷.

Le gestionnaire doit donc bien analyser les causes, la nature et le contexte d'un conflit s'il veut le gérer le mieux possible afin d'en tirer tous les avantages et d'en réduire les inconvénients potentiels. Une bonne gestion des conflits constitue assurément un gage du succès d'une équipe de travail et, plus globalement, de l'entreprise.



Exercez-vous grâce à des ateliers interactifs ! Consultez votre enseignant pour y accéder sur *i+ interactif*.

QUESTIONS DE RÉVISION

- 1 Quelles sont les sources possibles de conflit ? Énumérez-les en donnant un exemple concret pour chacune.
- 2 Nommez et définissez les divers types de pouvoir que peut détenir un professeur d'université. En fonction des pouvoirs qu'il détient, quel(s) mode(s) de résolution des conflits devrait-il privilégier ?
- 3 En quoi les conséquences destructives d'un conflit contribuent-elles au processus d'escalade ?
- 4 Quelle distinction peut-on faire entre le harcèlement psychologique et l'incivilité au travail ?
- 5 Nommez une situation conflictuelle où une stratégie d'évitement pourrait être efficace.
- 6 Décrivez le contexte global d'une organisation où les conflits sont inexistants. Une telle situation est-elle souhaitable et possible ? Justifiez votre réponse.

AUTOÉVALUATION

Le test DUTCH sur le traitement des conflits

Objectif

Cet exercice d'autoévaluation a pour but de vous aider à reconnaître votre style préféré de gestion des conflits.

Consignes

Lisez chacun des énoncés du tableau ci-dessous et encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre

perception. Identifiez ensuite votre style de gestion des conflits. Cet exercice doit être effectué individuellement afin que les étudiants puissent s'évaluer honnêtement.

La discussion en groupe se concentrera sur les divers styles de gestion des conflits et sur les cas où chaque style est le plus approprié.

Test DUTCH sur la gestion des conflits

Quand je fais face à un conflit au travail, je réagis ainsi :	Pas du tout	Un peu	Modérément	Plutôt	Beaucoup
1. Je me sou mets aux désirs de l'autre partie.	1	2	3	4	5
2. J'essaie de trouver une solution équilibrée.	1	2	3	4	5
3. J'impose mon point de vue.	1	2	3	4	5
4. J'étudie la question jusqu'à ce que je trouve une solution qui me convienne et qui convienne à l'autre partie.	1	2	3	4	5
5. J'évite tout affrontement à propos de nos différences.	1	2	3	4	5
6. Je collabore avec l'autre partie.	1	2	3	4	5
7. Je souligne la nécessité de trouver un compromis.	1	2	3	4	5
8. Je cherche à obtenir des gains pour moi-même.	1	2	3	4	5
9. Je défends mes objectifs et mes intérêts, ainsi que ceux des autres.	1	2	3	4	5
10. J'évite autant que possible les divergences d'opinion.	1	2	3	4	5



Test DUTCH sur la gestion des conflits (suite)					
Quand je fais face à un conflit au travail, je réagis ainsi :	Pas du tout	Un peu	Modérément	Plutôt	Beaucoup
11. J'essaie de satisfaire les besoins de l'autre partie.	1	2	3	4	5
12. J'insiste pour que nous cédions du terrain tous les deux.	1	2	3	4	5
13. Je me bats pour obtenir un résultat en ma faveur.	1	2	3	4	5
14. J'examine les idées des deux parties afin de trouver une solution optimale pour nous deux.	1	2	3	4	5
15. J'essaie d'atténuer nos différences.	1	2	3	4	5
16. Je m'adapte aux objectifs et aux intérêts de l'autre partie.	1	2	3	4	5
17. Chaque fois que cela est possible, je m'efforce de trouver un compromis.	1	2	3	4	5
18. Je fais tout ce que je peux pour gagner.	1	2	3	4	5
19. Je trouve une solution qui sert le plus possible mes intérêts et ceux de l'autre partie.	1	2	3	4	5
20. J'essaie d'éviter un affrontement avec l'autre partie.	1	2	3	4	5

Résultats

Inscrivez le numéro que vous avez encerclé pour chaque énoncé dans la case appropriée, puis calculez le total pour chacune des dimensions.

Dimension	Calcul	Votre pointage
Soumission	Énoncé 1 <input type="checkbox"/> + énoncé 6 <input type="checkbox"/> + énoncé 11 <input type="checkbox"/> + énoncé 16 <input type="checkbox"/>	
Compromis	Énoncé 2 <input type="checkbox"/> + énoncé 7 <input type="checkbox"/> + énoncé 12 <input type="checkbox"/> + énoncé 17 <input type="checkbox"/>	
Force	Énoncé 3 <input type="checkbox"/> + énoncé 8 <input type="checkbox"/> + énoncé 13 <input type="checkbox"/> + énoncé 18 <input type="checkbox"/>	
Résolution de problèmes	Énoncé 4 <input type="checkbox"/> + énoncé 9 <input type="checkbox"/> + énoncé 14 <input type="checkbox"/> + énoncé 19 <input type="checkbox"/>	
Évitement	Énoncé 5 <input type="checkbox"/> + énoncé 10 <input type="checkbox"/> + énoncé 15 <input type="checkbox"/> + énoncé 20 <input type="checkbox"/>	

Interprétation des résultats

Les cinq dimensions relatives au traitement des conflits sont définies ci-après. Chacune de ces dimensions est associée à une série de pointages correspondant aux niveaux élevé, moyen et bas.

Dimension relative au traitement des conflits et définition	Interprétation des résultats
Soumission : Cette tactique consiste à céder entièrement aux désirs de l'autre partie ou, du moins, à collaborer avec elle sans se soucier ou en se souciant très peu de ses propres intérêts. La personne fait des concessions unilatérales, des promesses inconditionnelles et offre son aide sans attendre une aide réciproque.	Élevé : 14-20 Moyen : 9-13 Bas : 4-8
Compromis : Cette tactique consiste à chercher une position dans laquelle des pertes sont compensées par des gains de même valeur. La personne fait des concessions à hauteur de celles de l'autre partie, elle fait des promesses conditionnelles ou des menaces et cherche activement un terrain d'entente entre les intérêts des deux parties.	Élevé : 17-20 Moyen : 11-16 Bas : 4-10
Force : Ce style consiste à essayer de gagner aux dépens de l'autre partie. Il correspond à l'attitude gagnant-perdant la plus poussée, car la personne recourt à certaines tactiques « dures » pour influencer l'autre, en particulier l'assertivité, et pour parvenir à ses fins.	Élevé : 15-20 Moyen : 9-14 Bas : 4-8



Dimension relative au traitement des conflits et définition	Interprétation des résultats
<p>Résolution de problèmes : Cette tactique consiste à essayer de trouver une solution favorable aux deux parties en présence. L'échange d'information est un élément important parce que les deux parties ont besoin de trouver un terrain d'entente et des solutions potentielles satisfaisantes pour tous.</p>	<p>Élevé : 17-20 Moyen : 11-16 Bas : 4-10</p>
<p>Évitement : Cette attitude consiste à tenter d'arranger les choses ou à éviter carrément les situations conflictuelles. Elle indique que la personne se fait peu de souci pour elle-même ou pour l'autre partie. Autrement dit, les adeptes de ce style font tout pour éviter de penser au conflit.</p>	<p>Élevé : 13-20 Moyen : 8-12 Bas : 4-7</p>

Source : Traduit et adapté de C.K.W. de DREU et collab., « A Theory-Based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace », *Journal of Organizational Behavior*, n° 22, 2001, p. 645-668.

EXERCICE EXPÉRIENTIEL

L'étincelle qui met le feu aux poudres

En milieu de travail, d'innombrables éléments peuvent être à l'origine d'un épisode conflictuel. Cependant, nonobstant le contexte organisationnel ou la nature spécifique des tâches, certains sont particulièrement propices à provoquer l'émergence d'un conflit entre deux travailleurs. En vous référant à vos expériences personnelles et professionnelles, nommez les trois éléments de l'environnement de travail qui sont les plus à même de faciliter l'apparition d'un conflit entre deux collègues. À la lumière de ces éléments déclencheurs, quelles interventions peuvent être mises de l'avant par une organisation ou un gestionnaire afin de prévenir l'émergence de conflits découlant de ces éléments ?

Discutez de ces enjeux en groupe et tentez de trouver un consensus quant aux principaux éléments déclencheurs de conflit et aux meilleures interventions afin de contrecarrer leurs effets indésirables.

MINI-CAS

1 Qui aime bien châtie bien ?

Jules a l'impression de ne plus rien comprendre aux relations humaines. Il est incapable de s'expliquer pourquoi Richard, son collègue et meilleur copain depuis longtemps, est toujours en colère contre lui après leur récente divergence d'opinion professionnelle. Il a pourtant vécu une expérience semblable avec Martin, un nouveau collègue, et ils se sont rapidement réconciliés.

Comment cette situation peut-elle s'expliquer ?

2 Les deux font la paire

Jean et Pierre, des collègues de travail, vivent ensemble un épisode conflictuel. Ayant pris connaissance de cette situation, leur gestionnaire, Alain Bonenfant, décide d'intervenir promptement car ces deux employés doivent collaborer et travailler en équipe quotidiennement. M. Bonenfant connaît très bien ces personnes. Il sait que Jean préfère régler ses conflits de façon compétitive alors que Pierre utilise habituellement une stratégie d'accommodation pour régler les conflits qui l'opposent parfois à des collègues.

Puisque M. Bonenfant a décidé d'intervenir et de rencontrer les deux employés, quelle position devrait-il favoriser afin de dénouer l'impasse le plus simplement et le plus rapidement possible ?

ÉTUDE DE CAS

Jacinthe et Marco

José Bélanger, Ph. D., est chercheur et enseignant en gestion des ressources humaines à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, ainsi qu'au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Après avoir obtenu un doctorat en administration des affaires, option gestion des ressources humaines, à HEC Montréal, il a réalisé deux stages postdoctoraux en relations industrielles et en psychologie du travail, respectivement à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal et au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais. Sur le plan de l'enseignement et de la recherche, ses champs d'intérêt portent principalement sur la gestion stratégique des ressources humaines, le leadership, les nouvelles formes d'organisation du travail, le développement des habiletés d'influence chez les professionnels en ressources humaines et les gestionnaires en contexte de gestion de personnel, le bonheur au travail, ainsi que les intentions de carrière chez les professionnels de la gestion. Ses travaux ont fait l'objet de quelques articles publiés dans des revues canadiennes, françaises, britanniques et québécoises. Monsieur Bélanger est également coauteur de quelques chapitres de livres traitant de la gestion des ressources humaines.

Jacinthe est chef comptable à l'usine DumaTOT de Montréal. Cette multinationale fabrique des pièces d'ailes d'avion. Tous les matins, elle passe prendre Marco, superviseur de production dans cette usine, chez lui, à 6 h 30. Tous deux âgés de 39 ans, ils travaillent ensemble depuis près de cinq ans et sont de bons amis. En se dirigeant vers l'usine un mardi matin d'octobre, Marco passe sa main sur la jambe de Jacinthe pendant qu'elle conduit. Celle-ci lui demande de l'enlever et l'accuse de harcèlement sexuel. Marco continue tout de même jusqu'à leur arrivée à l'usine, où chacun se rend à son poste. À la pause du matin, devant ses collègues masculins, il se vante d'avoir posé la main sur la jambe de Jacinthe pendant qu'ils se rendaient au travail. Durant la journée et les semaines qui suivent, les collègues contremaîtres de Marco narguent et insultent Jacinthe régulièrement en l'appelant « la fille qui couche avec tous les gars dans l'usine ». Ce qui n'est manifestement pas le cas.

Le mois suivant, Jacinthe va voir Marco dans son bureau pour lui demander des clarifications. Elle l'implore, ainsi que ses collègues contremaîtres, de cesser ce qu'elle qualifie de « harcèlement ». Elle lui demande aussi de s'excuser auprès d'elle et d'expliquer à ses collègues que tout cela n'est jamais arrivé. S'il refuse, elle menace de porter plainte au Service des ressources humaines. Marco reste de glace, sachant qu'il n'existe aucune politique contre le harcèlement sexuel et psychologique dans l'usine. À son tour, il la menace en lui disant : « Si tu me dénonces, la prochaine fois, ce sera un vrai cas d'agression sexuelle que tu vivras dans les toilettes. »

Retour sur la situation de Jacinthe

Après de brillantes études en comptabilité et l'obtention d'une maîtrise en administration des affaires (MBA), Jacinthe trouve, après plusieurs mois de recherche, le travail dont elle rêve : chef comptable dans une multinationale dans le domaine de l'aéronautique. Elle s'investit totalement dans son travail, passant ses soirées à peaufiner de nouveaux sujets et ses fins de semaine à se documenter ou à compléter ses dossiers. Pour le PDG, de qui elle relève, rien de ce qu'elle fait n'est satisfaisant ; il en rajoute sans cesse et lui reproche son « perfectionnisme ridicule » ; ce qu'elle produit est systématiquement tourné en dérision devant ses collègues et certains des sujets qu'elle propose pour discussion sont ignorés. Face à cette situation, qui s'ajoute à ce qu'elle vit avec Marco et ses collègues, Jacinthe perd peu à peu ses moyens et la confiance qu'elle avait acquise en entrant chez DumaTOT. Elle finit par tomber malade, perd le sommeil et fait plusieurs crises de panique. À trois reprises, elle tente de réintégrer son poste, mais face aux attaques de plus en plus personnelles de son patron, qui réclame sa démission, elle craque à nouveau. Sur les conseils d'amis, elle se tourne vers le Service des ressources humaines et commence une psychothérapie. Entre temps, le PDG, son patron, veut la congédier pour incompétence.

Questions

1. Selon vous, s'agit-il d'un cas de harcèlement psychologique ou sexuel ?
2. Nommez les formes de conflit qui sont présentes dans cette situation.
3. Qu'est-ce que l'entreprise pourrait faire pour éviter qu'une situation comme celle-ci se répète ?
4. En tant que consultant en comportement organisationnel, quelles stratégies de résolution de conflit pourriez-vous conseiller à DumaTOT ?

RÉFÉRENCES

1. D. PICARD et E. MARC, *Les conflits relationnels*, Paris, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, 2015.
2. E. GOSSELIN, *Psychogénèse du conflit industriel*, Document de recherche 2002-01, Hull, Québec, Université du Québec à Hull, Département de relations industrielles, 2002.
3. E. McSHULSKIS, « Managing employee conflicts », *HR Magazine*, vol. 41, n° 9, 1996, p. 16-18.
4. G. DION, *Dictionnaire canadien des relations du travail*, 2^e éd., Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université Laval, 1986.
5. R. FOUCHER et K.W. THOMAS, « La gestion des conflits », dans R. TESSIER et Y. TELLIER (dir.), *Changement planifié et évolution spontanée*, Québec, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1991, p. 75-170.
6. L.R. PONDY, « Reflections on Organizational Conflict », *Journal of Business*, n° 13, 1992, p. 257-261.
7. A.M. ROCHEBLAVE-SPENLÉ, « Résolution des conflits de rôles », dans N. CÔTÉ et collab., *Individu, groupe et organisation*, Boucherville, Québec, Gaëtan Morin Éditeur, 1986, p. 295-305.
8. J.R.P. FRENCH et B.H. RAVEN, « The Basis of Social Power », dans D. CARTWRIGHT (dir.), *Studies in Social Power*, Université du Michigan, 1959, p. 150-167.
9. B.H. RAVEN, « The base of power and the power/interaction model of interpersonal influence », *Analysis of Social Issues and Public Policy*, vol. 8, n° 1, 2008, p. 1-22.
10. B.H. RAVEN, « The bases of power: Origins and recent developments », *Journal of Social Issues*, vol. 49, 1993, p. 227-251.
11. A. LE FLANCHEC et J.M. PLANE, « Le pouvoir dans les organisations », dans J. ROJOT, P. ROUSSEL et C. VANDENBERGHE (dir.), *Comportement organisationnel*, vol. 3, Paris, France, De Boeck, 2009, p. 103-143.
12. S.L. McSHANE et C. BENABOU, *Comportement organisationnel*, Montréal, Québec, Chenelière McGraw-Hill, 2013.
13. R.J. FISHER, « Intergroup conflict », dans M. DEUTSCH et P.T. COLEMAN (dir.), *Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers, 2000.
14. *Loi sur les normes du travail*, Article 81.18, 2002, c. 80, a. 47., [En ligne], http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/N-1.1?langCont=fr#se:81_18 (Page consultée le 7 septembre 2016).
15. C. RAYNER, H. HIEK et C.L. COOPER, *Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?*, New York, NY, Taylor & Francis, 2002.
16. S. EINARSEN, « The nature and causes of bullying at work », *International Journal of Manpower*, vol. 20, n° 1, 1999, p. 16-27.
17. E. MORIN et C. AUBÉ, *Psychologie et management*, Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2015.
18. D. ZAPF, « Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work », *International Journal of Manpower*, vol. 20, n° 1 et 2, 1999, p. 70.

19. T. CARROLL, R. FOUCHER et E. GOSSELIN, «La prévention du harcèlement psychologique au travail : de l'individu à l'organisation», *Gestion 2000*, vol. 29, n° 3, 2012, p. 115-130, [En ligne], www.cairn.info/revue-gestion-2000-2012-3-page-115.htm (Page consultée le 7 septembre 2016).
20. C. RAYNER, H. HIEK et C.L. COOPER, *op. cit.*
21. J. BOURGAULT, *Le harcèlement psychologique au travail*, Montréal, Québec, Wilson et Lafleur, 2005.
22. S.L. McSHANE et C. BENABOU, *op. cit.*
23. K.W. THOMAS et R.H. KILMANN, *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*, Tuxedo, NY, XICOM, 1978.
24. M. ZAHID IQBEL et A. FATIMA, « Interpersonal conflict handling style : A collectivist co-worker perspective on its cause and effects », *Pakistan Journal of Psychological Research*, vol. 28, n° 1, 2013, p. 125-153.
25. J. POITRAS et A. LADOUCEUR, *Système de gestion de conflits*, Montréal, Québec, Éditions Yvon Blais, 2004.
26. D.B. LIPSKY, R.L. SEEBER et R.D. FINCHER, *Emerging Systems for Managing Workplace Conflict: Lessons from American Corporations for Managers and Dispute Resolution Professionals*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2003.
27. K. KRESSEL, « Mediation », dans M. DEUTSCH et P.T. COLEMAN (dir.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, San Francisco, CA, Jossey-Bass Publishers, 2000.
28. J.A. MALAREWICZ, *Gérer les conflits au travail : la médiation systémique en entreprise*, Paris, France, Pearson Éducation, 2004.
29. N. LANGTON, S.P. ROBBINS et T.A. JUDGE, *Fundamentals of organizational behavior*, Toronto, Ontario, Pearson Canada, 2011.
30. D.M. KOLB, «Corporate ombudsman and organization conflict resolution», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 31, 1987, p. 673-691.
31. I.A. BOATENG, «Conflict resolution in organizational: An analysis», *European Journal of Business and Innovation Research*, vol. 2, n° 6, 2014, p. 1-8.
32. J.R. SCHERMERHORN, J.G. HUNT et R.N. OSBORN, *Comportement humain et organisation*, Montréal, Québec, ERPI, 2014.
33. S. CORMIER, *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*, Québec, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2004.
34. B.O. OMISORE et A.R. ABIODUN, « Organizational conflicts : Causes, effects and remedies », *International Journal of Research in Economics and Management Sciences*, vol. 3, n° 6, 2014, p. 118-137.
35. J.G. PETITPAS, G. BOUCHER et P.A. GAGNÉ, *Gérer des conflits*, Sainte-Foy, Québec, Les Publications du Québec, 1994.
36. S. HARVEY, C. BLOUIN et D. STOUT, « Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work », *Personality and Individual Differences*, vol. 40, 2006, p. 1063-1074.
37. I.A. ALJASSER, B. SASIDHAR et J.M. GUPTA, « Managing Organizational conflicts in Saudi Arabia : A communicative approach », *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, vol. 2, n° 6, 2012, p. 33-45.

Chapitre

9



LE LEADERSHIP

9.1 Le leadership : concept et définitions

9.2 Les théories du leadership

- 9.2.1 L'approche axée sur les traits
- 9.2.2 L'approche axée sur les comportements
- 9.2.3 L'approche axée sur la situation

9.3 Des perspectives contemporaines sur le leadership

- 9.3.1 Le leadership transformationnel
- 9.3.2 Les substituts du leadership
- 9.3.3 Le leadership authentique
- 9.3.4 La théorie des échanges dirigeants-dirigés (théorie LMX)
- 9.3.5 Le leadership charismatique
- 9.3.6 L'autodétermination (ou autogestion)

Conclusion • Questions de révision • Autoévaluation • Exercice expérientiel
• Mini-cas • Étude de cas • Références

Disponible sur 

- Activités interactives
- Cas supplémentaires
- Vidéos



Objectifs d'apprentissage

Dans ce chapitre, le lecteur se familiarisera avec :

- le concept de leadership et ses fondements ;
- les divers modèles théoriques du leadership ;
- l'influence des traits personnels (physiques et psychologiques) sur l'efficacité du leadership ;
- l'incidence de l'intelligence émotionnelle dans l'instauration d'un leadership efficace ;
- l'influence des schèmes comportementaux et des facteurs situationnels sur l'efficacité du leadership ;
- les différences entre le leadership transactionnel et le leadership transformationnel ;
- le rôle des substituts dans la dynamique du leadership ;
- la théorie du leadership authentique ;
- les fondements de la théorie des échanges dirigeants-dirigés (théorie LMX) ;
- le rôle du leadership charismatique ;
- les fondements de la théorie de l'autodétermination du leadership.

On évalue à plus de 5 000 le nombre d'études traitant du leadership ou de l'une de ses composantes telles que le pouvoir, l'autorité, le charisme, l'influence ou la persuasion. Néanmoins, cette notion complexe qu'est le leadership semble encore mal comprise et sa définition reste ambiguë, comme le souligne pertinemment Jean-Marie Toulouse :

Le leadership est le terme le plus étudié et le moins compris des sciences sociales [...]. Les ouvrages qui traitent du leadership sont souvent aussi remarquablement inutiles que prétentieux. Le leadership serait comme l'abominable homme des neiges : on trouve ses empreintes partout, mais personne ne l'a jamais vu¹.

Tout en gardant à l'esprit la critique que fait Toulouse des études sur le leadership, nous tenterons de jeter une lumière sur le phénomène. À cette fin, nous nous référerons à trois grandes approches, soit l'approche axée sur les traits, l'approche axée sur les comportements et l'approche axée sur la situation. Après avoir défini le concept de leadership, nous examinerons les modèles les plus connus qui sont regroupés dans chacune de ces approches, puis nous traiterons des conceptions complémentaires et contemporaines qui offrent une compréhension davantage ciblée de certains aspects du leadership.

9.1 Le leadership: concept et définitions

Les chercheurs ont proposé une multitude de définitions du leadership². Dans cette diversité se retrouvent des éléments communs à la lumière desquels on peut définir le leadership organisationnel comme étant la capacité d'une personne à en influencer d'autres en vue d'atteindre les objectifs organisationnels. Cette définition s'apparente à celle du pouvoir (*voir le chapitre 7*), en ce sens qu'il peut être formellement attribué à une personne qui sera ainsi placée dans une position d'autorité (leader formel) ou découler de caractéristiques particulières à une personne, indépendamment de sa position dans l'organisation (leader informel).

Un leader organisationnel, formel ou informel, est donc un individu qui influence le comportement, les attitudes et le rendement des employés. Il arrive que ces deux types de leaders tentent d'exercer leur influence simultanément. Il est alors de première importance que le leader informel influence le comportement des employés en faveur des objectifs organisationnels. À défaut, l'efficacité et le rendement du groupe risquent d'en souffrir grandement, car un conflit pourrait surgir, remettant en question l'autorité conférée par l'organisation au leader formel et le pouvoir d'influence du leader informel.

Une croyance veut que tous les gestionnaires soient des leaders, mais cette prétention est aujourd'hui fortement remise en question. En fait, même si les gestionnaires se retrouvent tous en position de leadership, cela ne fait pas d'eux pour autant des leaders efficaces. Ainsi, le pouvoir formel conféré à un gestionnaire par une organisation lui permet de façonner dans une certaine mesure les comportements et les actions de ses collaborateurs, mais cela ne démontre pas nécessairement qu'il possède un réel leadership. Un leader doit être un acteur d'influence et d'action dans l'organisation³. Il doit également disposer de divers pouvoirs informels afin d'être en mesure de mettre en place sa pleine capacité d'influence. Cela s'exprime particulièrement par le fait qu'il est responsable de créer une synergie dans son équipe de travail, où le rendement du groupe doit être supérieur à la somme des habiletés et des compétences individuelles. C'est en effet le gestionnaire qui doit adapter son leadership à chacun des membres de son équipe, et non l'inverse, comme on le concevait autrefois. L'époque de la «taille unique» (*one size fits all*) en matière de leadership est donc révolue, ce qui impose aux gestionnaires d'aligner leur mode de gestion sur les caractéristiques des employés et des contextes. Cela explique, entre autres, pourquoi un écart notable se creuse parfois entre le leadership et la gestion⁴.

Cela étant dit, qu'est-ce qui fait qu'un leader est un leader? Qu'est-ce qui fait qu'une personne peut en influencer d'autres au point de mobiliser les efforts individuels vers l'atteinte de buts précis? La section suivante présente divers modèles qui cherchent à répondre à ces questions.

9.2 Les théories du leadership

La difficulté à définir le leadership et à dresser une liste exhaustive de ses caractéristiques a entraîné l'élaboration de trois approches théoriques: l'approche axée sur les traits, l'approche axée sur les comportements et l'approche axée sur la situation⁵.

Globalement, l'approche axée sur les traits présuppose que certaines caractéristiques individuelles permettent de distinguer un leader efficace d'un leader inefficace. Selon l'approche axée sur les comportements, l'aspect le plus important du leadership ne

concerne pas les caractéristiques propres au leader, mais bien son style et sa façon de réagir dans différentes situations. Enfin, selon l'approche axée sur la situation, l'efficacité du leader tient non seulement à son comportement, mais aussi au contexte dans lequel il évolue. Voyons chacune de ces approches en détail.

9.2.1 L'approche axée sur les traits

Qu'entend-on par traits caractéristiques? Ce sont les traits de caractère propres à chaque individu, notamment les attributs physiques, les aptitudes intellectuelles et la personnalité.

C'est principalement au cours de la première moitié du xx^e siècle que les tenants de l'**approche axée sur les traits** ont tenté de déterminer les caractéristiques du leader. Ils ont alors mis au point des méthodologies permettant de mesurer l'étendue des différences individuelles. Les chercheurs ont également étudié, par observation directe, les comportements des leaders en groupe. Les résultats de leurs recherches leur ont ensuite permis de répartir les caractéristiques des leaders en six grandes catégories⁶.

approche axée sur les traits

Approche selon laquelle l'efficacité d'un leader dépend de ses caractéristiques individuelles.

De la théorie à la pratique

Le leadership VS le management

Les meilleurs leaders deviennent d'excellents dirigeants en maximisant leurs compétences générales et leurs spécialités pour créer du changement positif! C'est ce qu'explique un dossier publié dans le magazine spécialisé *CMA Management*, en juillet dernier.

Ce qui distingue les bons leaders de ceux qui traînent la patte demeure une question à débattre entre les experts. Certains attribuent le succès d'un leader à sa vision claire; d'autres, à l'efficacité de son leadership. La question est de trouver la recette gagnante pour devenir un excellent leader qui fera avancer l'entreprise vers le succès.

On parle souvent des leaders comme Jack Welch ou Guy Laliberté, pour qui le leadership semble être un jeu d'enfant. Or, très peu d'individus ont la capacité de faire valoir leur vision, leurs habiletés et leurs capacités de leadership; ils restent ainsi pris au milieu de l'échelon.

Être un bon leader VS être un bon dirigeant

Les leaders qui réussissent n'aspirent pas à devenir de meilleurs dirigeants. Certes, un style de gestion efficace est nécessaire pour assurer un bon roulement des opérations de l'entreprise. Par contre, ce n'est pas ce qui mène une entreprise à obtenir du succès comme celui que connaît Apple ou Google.

Un bon leader incarne la raison d'être de l'entreprise, crée des résultats positifs, bâtit un niveau de confiance dans l'équipe, et est intègre. Un bon dirigeant ou gestionnaire assure quant à lui la supervision et le contrôle des employés, d'une crise ou de produits ou services.

Bon nombre de professionnels en affaires associent directement être un bon dirigeant au leadership; c'est une grave erreur.

Comment accroître « sa » valeur ajoutée

Vouloir devenir un excellent leader n'est qu'une partie de l'équation gagnante. L'autre partie est de jongler avec ses compétences stratégiques en leadership et sa vision personnelle pour faire valoir sa valeur ajoutée.

Pour accroître la valeur ajoutée, il faut créer sa propre vision et développer une direction stratégique claire et précise. La valeur ajoutée vient de l'exécution de la vision à travers une implantation stratégique. Le danger, c'est que cette vision soit brouillée par la routine quotidienne et les problèmes opérationnels.

Le leader va réussir à garder l'accent sur sa vision alors que le gestionnaire mettra toute son énergie à régler les problèmes opérationnels...

Source : A. MYRAND-LANGLOIS, « Le leadership VS le management », *Les Affaires*, 1^{er} janvier 2009, [En ligne], www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/le-leadership-vs-le-management/522380 (Page consultée le 16 septembre 2016).

1. Les caractéristiques physiques – L'âge, l'apparence, la taille et le poids figurent parmi les principales caractéristiques mises en évidence. Toutefois, les recherches empiriques n'ont pas permis d'établir de lien causal direct entre les caractéristiques physiques et le leadership.
2. L'environnement social – Plusieurs études ont été menées sur l'éducation, la position sociale et la mobilité des leaders. Comme dans le cas des caractéristiques physiques, on n'a relevé aucune relation significative entre l'efficacité d'un style de leadership et la position sociale du leader.
3. L'intelligence – Plusieurs chercheurs ont tenté de démontrer qu'il y avait un lien positif entre le rôle de leader et ses capacités intellectuelles en émettant l'hypothèse que, de façon générale, le leader efficace aurait une meilleure capacité de jugement, une capacité décisionnelle remarquable, un grand savoir et une facilité d'expression. Les résultats démontrent que, bien qu'elle soit constante, cette relation demeure limitée.
4. La personnalité – Les études montrent que le leadership dont fait preuve une personne est en lien avec certains traits de sa personnalité. La figure 9.1 établit la liste de ces traits⁷. On s'en doute, chez les leaders (ou les leaders performants), ces dimensions tendent à être supérieures à la moyenne, bien que le contexte dans lequel s'exerce le leadership puisse nuancer cette relation. Notons que cette liste dresse le portrait d'une personne très énergique qui désire avoir une réelle influence sur les autres, mais qui en même temps est intelligente et suffisamment équilibrée pour ne pas abuser de son pouvoir.
5. Les caractéristiques liées à la tâche – Les résultats des recherches sur le leadership indiquent clairement qu'un leader peut, de façon générale, être décrit comme un individu qui fait preuve d'une forte motivation, d'un besoin d'accomplissement et d'un sens remarquable de l'initiative et des responsabilités.
6. Les habiletés sociales et interpersonnelles – Les études montrent aussi que, généralement, le leader participe activement à plusieurs activités, qu'il est en relation avec un large éventail d'individus et qu'il est libre de ses actes. Ces comportements sont appréciés par les autres membres du groupe dans la mesure où ils visent à établir un climat d'harmonie, de confiance et qu'ils favorisent la cohésion du groupe.

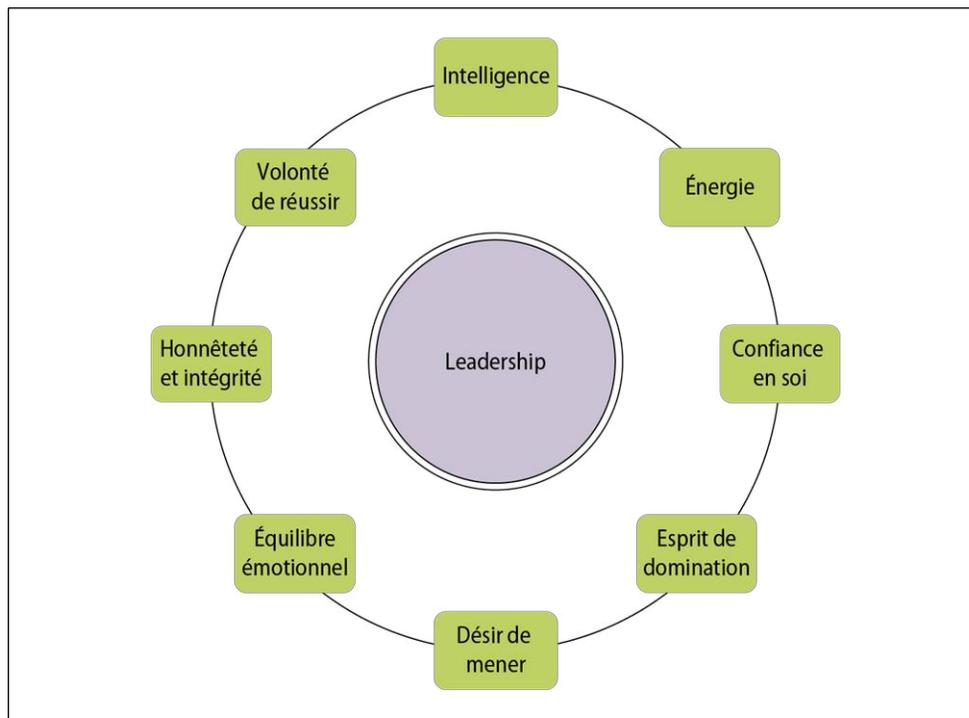


Les leaders participent souvent à plusieurs activités et entrent en relation avec un large éventail d'individus.

D'autres études ont tenté de distinguer les traits caractéristiques des meneurs de ceux des suiveurs, alors que d'autres ont cherché à relever les traits de personnalité des leaders efficaces ou à définir ce qui distinguait les cadres inférieurs des cadres supérieurs⁸.

Selon les études, un grand nombre de traits caractéristiques ne sont pas associés à l'accès aux postes de leader ou au degré d'efficacité. Cependant, on estime parfois que certaines personnes sont plus susceptibles de devenir des leaders ou qu'elles sont des leaders plus efficaces simplement parce qu'elles possèdent des caractéristiques que l'on considère associées au leadership.

Ces dernières années, l'étude des caractéristiques liées au leadership a connu un renouveau, et diverses recherches montrent que certaines sont plus étroitement liées à l'émergence et à l'efficacité du leadership. À titre d'exemple, une méta-analyse⁹ a révélé que trois des cinq facteurs de la personnalité (les « Big Five ») influencent les comportements d'un leader : le caractère consciencieux, la stabilité émotionnelle et l'ouverture à l'expérience. Notons cependant que les autres facteurs de personnalité que sont l'extraversion et l'agréabilité ont une incidence sur la qualité des interactions sociales, ce qui peut être un attribut important pour un leader¹⁰.

Figure 9.1 Les traits de personnalité associés au leadership


De la théorie à la pratique

Sexe et style de leadership

Les hommes et les femmes ont-ils des styles de leadership différents ?

Selon les études, le style de leadership d'un homme diffère quelque peu de celui d'une femme.

Certains affirment que les femmes possèdent de meilleures aptitudes sociales, ce qui leur permet de bien gérer les concessions mutuelles par lesquelles passe toute participation. D'autres affirment qu'elles évitent les styles autocratiques parce qu'ils enfrennent les stéréotypes sexistes et entraînent des réactions négatives.

Une analyse de 45 études sur les styles de leadership des hommes et des femmes a permis de constater que les femmes sont plus transformatrices que les hommes et qu'elles adoptent davantage les comportements dits de récompense contingente associés au leadership transactionnel. Pour leur part, les hommes favorisent davantage les autres formes de leadership transactionnel, comme la gestion par exception et le leadership du laisser-faire, qui est l'esquive ou l'absence de

leadership. Ce qui est très intéressant à propos de ces résultats, c'est que ces aspects du leadership dans lesquels les femmes dépassent les hommes sont tous positivement associés à l'efficacité du leadership, alors que les aspects du leadership dans lesquels les hommes dépassent les femmes sont peu associés à l'efficacité du leadership, qu'ils le sont négativement ou pas du tout. Les auteurs en concluent que ces résultats témoignent de l'aptitude des femmes à être de très bons leaders dans les organismes contemporains¹¹.

Alors que les faits observés indiquent clairement que les femmes peuvent être de très bons leaders, elles détiennent en réalité très peu de postes de haute direction dans les organismes canadiens, et il en est de même aux États-Unis et en Europe. Comment expliquer ce parti pris sexiste ?

On explique souvent ce phénomène en recourant à la métaphore du plafond de verre, cette barrière invisible qui empêche les femmes d'avancer à des postes de haute direction dans les organismes.

Un examen des études sur l'intelligence et le leadership a aussi montré que le rapport non négligeable qui les relie est beaucoup moins important que prévu¹². Dans cette perspective, de nombreuses grandes sociétés font maintenant passer des tests de personnalité aux candidats pour un emploi ou une promotion et font appel à des centres d'évaluation pour mesurer leurs traits de leadership avant de prendre une décision.

L'intelligence émotionnelle et le leadership

Selon des études récentes, un autre trait pouvant caractériser l'efficacité du leadership est l'intelligence émotionnelle (IE). Les défenseurs de cette forme d'intelligence font valoir que même si une personne possède une formation exceptionnelle, un esprit hautement analytique, une vision convaincante et une provision d'idées géniales, elle ne peut devenir un grand leader sans elle. C'est notamment le cas des personnes qui avancent en grimpant tout simplement les échelons de l'entreprise¹³. Mais pourquoi l'intelligence émotionnelle est-elle essentielle à un leadership efficace ? Parce qu'un élément crucial de l'intelligence émotionnelle est l'empathie et que les leaders empathiques ont conscience des besoins des autres, qu'ils parviennent à lire leurs réactions et qu'ils écoutent ce que les suiveurs disent (et ne disent pas).

L'intelligence émotionnelle comprend tous les domaines de l'intelligence humaine non associés au quotient intellectuel (QI). Souvent appelée savoir-être, débrouillardise, bon sens ou encore jugeote, la vaste gamme d'aptitudes qui y est associée est en train de devenir le noyau de compétences indispensables dans le monde des affaires. En effet, les aptitudes individuelles et sociales, ainsi que les compétences en gestion et en leadership, sont de plus en plus reconnues comme étant le noyau qui distingue les exécutants de haut calibre du reste du peloton.

Peter Salovey et John D. Mayer ont défini l'expression « intelligence émotionnelle » en 1990, dans un article paru dans la revue *Imagination, Cognition, and Personality*, comme étant « le sous-ensemble d'intelligences sociales qui comprennent la capacité de suivre ses propres émotions et celles des autres, de les différencier et d'utiliser cette information pour orienter sa réflexion et ses actions ». Depuis la publication de cet article novateur, on a mené et rédigé beaucoup d'études sur l'IE, sur ses mécanismes et sur ce qui peut être fait pour l'améliorer. En 1995, l'ouvrage de Daniel Goleman intitulé *L'intelligence émotionnelle* a popularisé le concept même de l'intelligence émotionnelle. Depuis, les formateurs ont adopté les concepts de l'IE et ont intégré ses techniques et outils dans leur travail.

En fait, l'intelligence émotionnelle nous intéresse tous car elle englobe des aptitudes que nous utilisons quotidiennement, des compétences qui déterminent à quel point nous nous connaissons nous-mêmes, comment nous composons avec les situations que nous vivons et comment nous nous comportons avec autrui. Et, que nous en soyons conscients ou non, ce sont ces aptitudes qui assurent notre succès.

Les études montrent qu'on n'obtiendra jamais de succès extraordinaires si notre niveau de compétence dans les domaines clés de l'IE n'est pas élevé. Le paysage professionnel est jonché de leaders en devenir, intelligents et dotés d'excellentes compétences techniques, mais qui ont échoué car ils ne se connaissaient pas, ne se maîtrisaient pas, n'avaient pas confiance en eux ou étaient incapables de comprendre les autres et d'établir des relations de confiance, des relations enrichissantes, productives et mutuellement avantageuses avec leur groupe¹⁴.

Pour parfaire son intelligence émotionnelle, il faut :

- apprendre à se connaître soi-même en développant son bagage émotif et en reconnaissant ses tendances ;
- opter pour soi en appliquant la pensée conséquentielle, en pilotant ses émotions, en suscitant une motivation intrinsèque et en faisant preuve d'optimisme ;
- s'investir en développant son empathie et en poursuivant des buts nobles.



L'ordre des CRHA a produit la vidéo
« Développer son leadership en
accélééré » avec Anne Geneviève
Girard, Ph. D., CRHA.

Qu'en disent les experts ?

L'intelligence émotionnelle au travail

Les meilleurs leaders ont certes un jugement éclairé et des compétences éprouvées. Mais ils possèdent une qualité plus importante encore et plus difficile à développer : une grande intelligence émotionnelle (IE). Sachez cultiver la vôtre.

Sam était engagé dans une course contre la montre. Au cabinet comptable montréalais où il était employé depuis quelques années, il venait de commencer à travailler pour un nouveau directeur. Ce dernier l'avait chargé d'un dossier et s'attendait à des résultats. Sam connaissait la chanson : délais serrés, attentes élevées, conséquences en cas d'erreur. « J'ai travaillé toute la nuit pour respecter l'échéance, mais je craignais tellement de faire des erreurs que j'en faisais de plus en plus, raconte Sam. Le lendemain matin, après avoir examiné le dossier, mon patron m'a fait venir dans son bureau et m'a sermonné pendant une heure. Il a dit douter de mon intelligence, de mon souci du détail et de mon éthique de travail. »

Certains seront d'accord avec ce style de gestion : beaucoup d'attentes et peu de tolérance à l'erreur. Or, de récentes recherches indiquent que cette approche est dépassée dans le monde du travail d'aujourd'hui. Les cadres à l'intelligence émotionnelle (IE) élevée ont les équipes les plus heureuses et affichent les meilleurs résultats. Selon une étude publiée dans *Psychological Inquiry*, tout semble indiquer que l'IE, mesurée en tant que capacité, influe sur divers enjeux. Plus l'IE se développe, plus la qualité des relations et le pouvoir de motiver les autres augmentent. Selon un récent article de la *Harvard Business Review*, les dirigeants d'entreprise considèrent l'empathie comme une des qualités essentielles à la réussite dans le contexte économique actuel, de plus en plus numérisé et mondialisé.

Si le charisme, le sens du leadership et les connaissances financières constituent indéniablement des atouts importants que doivent posséder les dirigeants d'entreprise, des compétences plus générales comme l'intelligence émotionnelle sont tout aussi indispensables.

Qu'est-ce que l'IE ?

« En gros, l'IE est la capacité de distinguer, de gérer et d'assumer ses émotions, ainsi que de reconnaître et d'apprécier celles des autres », explique Shawn Ireland, conseiller en gestion à Vancouver, qui travaille régulièrement avec les CPA de Colombie-Britannique.

L'IE est un aspect déterminant de la gestion. Un patron à l'IE élevée garde son sang-froid sous la pression, ne laisse pas ses émotions le dominer, évalue les situations difficiles avant d'agir et sait motiver les gens. Il n'est pas pour autant naïvement optimiste ou obsédé par la promotion du travail d'équipe. « L'IE permet de reconnaître les émotions et de s'y adapter », précise Estelle Morin, professeure de psychologie organisationnelle à HEC Montréal. « Une IE élevée n'empêche pas d'éprouver des émotions négatives, mais permet de les gérer de manière efficace et positive. »

Par contre, un patron à l'IE faible ne peut pas communiquer clairement avec ses employés et ne sait pas les motiver. Il évite les conflits et compose mal avec ses émotions et celles des autres. « Habituellement, les personnes dont l'IE est faible sont très strictes, poursuit Mme Morin. Elles réagissent toujours de la même façon, en vain, et ne se rendent pas compte qu'elles n'obtiennent aucun résultat. Aussi, elles assument mal leurs responsabilités. C'est toujours la faute de quelqu'un d'autre. »

Ce genre de comportement peut masquer les qualités d'un cadre. « Plus je travaillais pour mon patron, plus je me rendais compte que, malgré son manque apparent d'émotions positives, il se souciait beaucoup de ses employés en réalité, confie Sam. Il défendait nos intérêts et nous présentait toujours les choses en toute franchise. Pourtant, il ne songeait jamais à nous donner la rétroaction positive qu'on obtient habituellement d'un patron. »

Un cadre à l'IE faible peut quand même être à la tête d'une équipe très productive, mais son style de leadership peut avoir des répercussions négatives : forte rotation du personnel, baisse du moral et désengagement des employés, souligne Helen Dyrkacz, comptable et conseillère en gestion à Winnipeg.

Place à l'amélioration

Heureusement, « un cadre doté d'une IE faible peut toujours s'améliorer », ajoute M. Ireland. Et il doit le faire.

À une époque où tous les milieux de travail misent sur la satisfaction de leur personnel (en offrant des déjeuners, des programmes de mieux-être et des horaires variables), il est sage de réexaminer les pratiques de gestion des employés, ce qui pourrait contribuer à les fidéliser. Mais comment aider les cadres à déterminer où ils se situent sur l'échelle de l'IE ?



La clé réside dans l'autoréflexion. « Si vous avez régulièrement avec vos employés des problèmes de motivation, de résolution de conflits ou de prise de décisions, peut-être n'avez-vous pas une IE très élevée », observe M. Ireland.

Voici les quatre piliers de l'intelligence émotionnelle :

La conscience de soi. « Soyez attentif à votre dialogue intérieur, réfléchissez à votre comportement, conseille Mme Dyrkacz. Par exemple, paraissez-vous toujours contrarié quand vos collègues arrivent en retard aux réunions ? » Peut-être ne réagissez-vous pas comme vous le croyez. « Vous pensez être d'un abord facile, mais certains membres du personnel pourraient ne pas être de cet avis. »

La maîtrise de soi. Après avoir pris conscience de votre comportement, vous devez prendre l'engagement de vous améliorer. « Il s'agit de gérer vos pensées, de soupeser votre réaction et d'agir de façon appropriée », selon Mme Dyrkacz. Par exemple, allez faire une courte promenade quand

vous êtes vexé, faites fi des petites contrariétés, apprenez à prendre les choses avec humour.

L'automotivation. Avant de pouvoir encourager et inspirer une équipe, vous devez vous-même être motivé. Exercez-vous à travailler en fonction d'objectifs précis et ne craignez pas de vous constituer un réseau d'amis, de parents et de collègues qui peuvent vous soutenir.

L'empathie. Cette qualité essentielle d'une IE élevée est en réalité très simple à acquérir : cultivez l'habitude de vous mettre à la place d'autrui. Il ne s'agit pas d'être complaisant, mais plutôt d'être en mesure de comprendre pourquoi une personne se comporte comme elle le fait.

Sam voyait la faible IE de son directeur à la fois comme une difficulté et une occasion de se perfectionner. « C'était parfois très pénible de travailler avec lui, mais apprendre à composer avec une personne à l'intelligence émotionnelle faible confère une extraordinaire compétence personnelle et professionnelle. »

Source : S. LEE KONG, « L'intelligence émotionnelle au travail », *CPA Magazine*, 1^{er} décembre 2015, [En ligne], www.cpacanada.ca/fr/connexion-et-nouvelles/cpa-magazine/articles/2015/decembre/lintelligence-emotionnelle-au-travail (Page consultée le 2 décembre 2016).

Une critique de l'approche axée sur les traits

Les recherches ancrées dans le paradigme des traits associés aux leaders se poursuivent. Toutefois, la plupart des études empiriques sur les liens entre les caractéristiques individuelles et l'efficacité du leader n'ont pas été concluantes. Bien que l'approche axée sur les traits n'attache aucune importance à l'environnement dans lequel agit le leader, certaines études ont permis de constater que des caractéristiques jugées importantes dans une situation donnée ne le sont pas nécessairement dans une autre.

Une étude¹⁵ a montré qu'il y a un lien entre le rendement et l'intelligence du leader lorsque ce dernier entretient de bons rapports avec ses supérieurs. Si, au contraire, ces relations donnent lieu à beaucoup de tensions, l'expérience du leader devient un meilleur baromètre de son rendement que son intelligence.

Certes, les entreprises ne sont pas dirigées par des êtres tout-puissants qui ne se préoccupent que de rendement ; elles sont composées d'individus capables, de par leurs caractéristiques personnelles, d'influer sur les processus décisionnels¹⁶. Les études sur les traits laissent toutefois entrevoir que d'autres facteurs interviennent dans l'efficacité d'un leader et que le leadership ne serait pas une qualité strictement personnelle. On peut ainsi se demander si les caractéristiques individuelles concourent à doter certains individus d'une prédisposition à exercer une influence, indépendamment des situations, ou si les différences individuelles contribuent plutôt à générer des situations favorables à l'émergence d'une capacité d'influence. Certains considèrent que, bien que les traits peuvent avoir une incidence, ces derniers doivent être jumelés au comportement afin de s'exprimer¹⁷.

C'est à partir de ces réflexions et des recherches sur les traits que la problématique s'est alors déplacée vers l'étude des comportements.

9.2.2 L'approche axée sur les comportements

Comme nous venons de le voir, les lacunes de l'approche axée sur les traits ont conduit les chercheurs à étudier le leadership en se concentrant plutôt sur les comportements.

Ainsi, selon cette approche, on considère qu'un leader efficace adopte des comportements qui incitent les individus ou les groupes à prendre les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels et qui favorisent une meilleure productivité et la satisfaction des employés.

Contrairement à l'approche axée sur les traits, l'**approche axée sur les comportements** insiste sur l'efficacité du leader plutôt que sur les caractéristiques qui lui permettraient de se distinguer des autres. Étant donné que le leadership peut se manifester de différentes façons, suivant le style du leader, les chercheurs ont formulé plusieurs définitions. Deux d'entre elles ressortent particulièrement, soit celle du leadership orienté vers la tâche et celle du leadership orienté vers la personne. Pour étudier plus en détail chacun de ces styles de leadership, nous présentons une synthèse des principales recherches inspirées de l'approche comportementale du leadership.

Les objectifs des recherches sur les comportements, initialement menées à l'Université de l'Ohio et à l'Université du Michigan, étaient de faire ressortir les éléments qui influencent le comportement du leader et de déterminer les effets du style de leadership sur le rendement et la satisfaction au travail¹⁸. La question suivante était à la base de ces recherches : « Est-il possible de regrouper divers types de comportements afin d'en constituer des ensembles distincts ? » Les résultats ont démontré que c'était non seulement possible, mais que le comportement d'un leader est orienté soit vers la tâche, soit vers la personne.

Le style de leadership orienté vers la tâche Les comportements liés à ce style de leadership visent en priorité l'accomplissement de la tâche. Par conséquent, le leader qui adopte ce style met l'accent sur la définition et la répartition des tâches, sur la mise sur pied d'un réseau de communication formel dans le groupe ainsi que sur l'organisation et la direction des activités du groupe. Le but premier de ce leader est d'atteindre les objectifs.

Le style de leadership orienté vers la personne Ce style se caractérise par des comportements qui tendent vers la création d'un climat de travail où priment la confiance, le respect mutuel, l'estime et le soutien. Le leader qui privilégie ce style de leadership se soucie de la sécurité et du bien-être des employés. En effet, il favorise la création de saines relations interpersonnelles, il se soucie des besoins de ses employés et de leur satisfaction au travail et il prend le temps de les écouter. Par conséquent, ce style de leadership contribue à l'émergence de relations de travail fondées sur une confiance mutuelle, une bonne communication et le respect des idées des autres.

Selon les résultats, les comportements orientés vers la tâche et vers la personne sont indépendants les uns des autres, ce qui implique qu'un leader peut obtenir simultanément un résultat élevé d'un côté et faible de l'autre. De plus, et c'est là l'intérêt de ce modèle, un leader peut adopter les deux styles en même temps, ce qui fait de lui, selon les tenants de cette approche, le leader idéal ou le plus efficace. Le tableau 9.1 donne des exemples des deux styles de leadership.

approche axée sur les comportements

Approche selon laquelle l'aspect le plus important du leadership se rapporte au style et à la façon de réagir du leader dans différentes situations.



Les leaders orientés vers la personne cherchent à créer un climat de travail où priment la confiance, le respect mutuel, l'estime et le soutien.

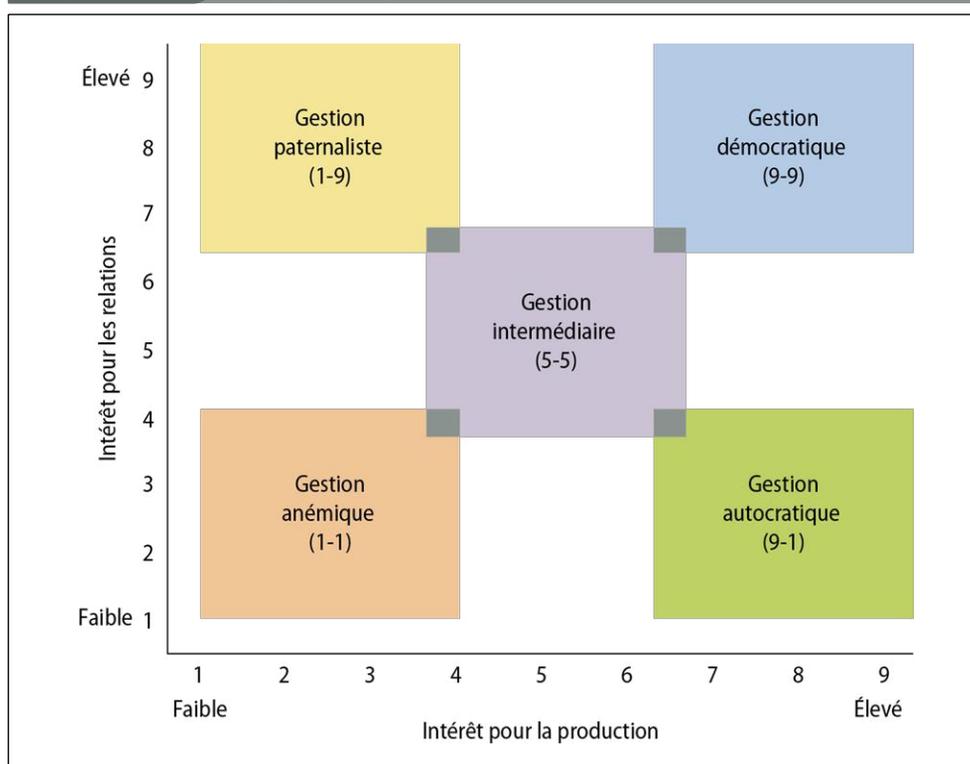
Tableau 9.1 Des comportements orientés vers la tâche et vers la personne

Exemples de comportements orientés vers la tâche	Exemples de comportements orientés vers la personne
<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer clairement aux employés les tâches à accomplir. • Établir des échéances, des normes et des délais de production. • Déterminer le rôle, les responsabilités et le pouvoir de chacun. • Superviser et encadrer étroitement les employés. • Mesurer le rendement des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se montrer cordial, amical et facile d'approche. • Tenir compte des besoins des employés avant de prendre une décision. • Établir des liens de confiance avec les employés. • Faire preuve d'une certaine flexibilité par rapport aux échéances, aux normes ou aux délais de production. • S'intéresser au bien-être et à la satisfaction générale des employés.

La grille de gestion de Blake et Mouton

Robert Blake et Jane Mouton¹⁹ ont enrichi l'approche axée sur les comportements en s'appuyant sur une logique bidimensionnelle. Ces auteurs ont élaboré une grille comprenant cinq repères types de leadership, et ce, afin de déterminer les comportements d'un leader permettant d'atteindre les buts organisationnels (voir la figure 9.2).

La grille de Blake et Mouton permet de situer le comportement des leaders sur deux axes perpendiculaires, où l'axe horizontal représente l'intérêt du leader pour la production (la tâche) et l'axe vertical, son intérêt pour les relations humaines (la personne).

Figure 9.2 La grille de gestion de Blake et Mouton


Source : Adapté de R.R. BLAKE et J. MOUTON, *The Managerial Grid*, Houston, TX, Gulf Publishing, 1964.

Chaque axe est divisé en neuf degrés : le premier (1) correspond au faible intérêt et le dernier (9) à un intérêt très élevé. On détermine le style de leadership en combinant le résultat de l'abscisse – intérêt pour la production – et celui de l'ordonnée – intérêt pour les relations humaines. Le leader idéal adopterait le style 9-9 et le moins efficace, le style 1-1. À partir de leur grille, Blake et Mouton ont défini cinq grands styles de gestion qui sont présentés ci-après.

La gestion autocratique (9-1) Il s'agit d'une gestion centrée sur la tâche qui découle d'un intérêt maximal pour la production (9) et d'un intérêt minimal pour l'individu (1). Ce genre de leader prend tous les moyens pour que les employés atteignent les objectifs organisationnels, mais il ne se soucie pas de leurs besoins, de leurs idées, de leurs attitudes ou de leurs sentiments. Sa préoccupation première est le maintien d'un rendement satisfaisant ; il pourra même prendre des mesures coercitives pour arriver à ses fins.

La gestion paternaliste (1-9) Le leader qui adopte ce style de gestion démontre un intérêt minimal pour la production (1) et un intérêt maximal pour l'individu (9). Il consacre toute son énergie au maintien de relations saines et satisfaisantes avec et entre ses subordonnés. Il relègue donc la productivité au second plan, ce qui lui permet d'éviter toutes situations conflictuelles.

La gestion anémique (1-1) Un leader formel qui exerce une gestion de type anémique démontre peu d'intérêt pour la production et pour les personnes. Ce type de leader évite donc d'établir des relations avec ses subordonnés et prend peu de décisions. Pour pallier les faiblesses liées à cette situation dans l'entreprise, il y a souvent émergence de leaders informels.

La gestion démocratique (9-9) Ce type de gestion par objectifs est probablement celui qui correspond à la conception idéale du leadership (selon la perspective comportementale). En effet, le leader qui le préconise démontre un intérêt maximal pour les deux dimensions : il fixe des objectifs de production et manifeste sa confiance aux employés. Il amène ceux-ci à se valoriser en fonction de l'effort qu'ils ont fourni pour atteindre leurs objectifs. Il cherche à maximiser la créativité, la satisfaction, la productivité et l'efficacité.

La gestion de type intermédiaire (5-5) Le leader de type intermédiaire adopte une attitude de compromis en démontrant un intérêt moyen pour la production (5) et un intérêt moyen pour l'individu (5). Il fixe des objectifs nécessitant peu d'efforts et exige un travail de niveau acceptable. Ne recherchant pas l'excellence, il accorde une reconnaissance raisonnable à un effort raisonnable.

Une critique de l'approche axée sur les comportements

Bien qu'elle soit intéressante, la grille de gestion de Blake et Mouton souffre de certaines faiblesses importantes. Entre autres choses, elle ne tient pas suffisamment compte des impératifs situationnels, c'est-à-dire des caractéristiques des subordonnés, de la structure organisationnelle, de la dynamique de groupe, de l'environnement physique et du contexte économique. Elle propose qu'il existe un idéal type en matière de leadership : le style démocratique qui adopterait des comportements fortement axés vers la production, mais aussi vers les personnes. Cependant, cela est inexact aujourd'hui, chaque style pouvant être efficace selon la situation. Il demeure néanmoins que les études sur le sujet tendent à démontrer que les comportements de considération augmenteraient la satisfaction et la motivation des travailleurs, alors que ceux qui sont dédiés à la production seraient garants d'une meilleure performance au travail²⁰.

S'opposant à la primauté des comportements des leaders, d'autres chercheurs²¹ ont montré qu'il n'existe pas de style de leadership plus efficace qu'un autre et que tout dépend des situations. Diverses variables doivent par conséquent être prises en

considération : les antécédents, les caractéristiques et le statut des employés, le rôle du groupe au sein de l'entreprise, la cohésion interne du groupe et les contraintes auxquelles il est soumis, la structure formelle de l'organisation, les particularités de la tâche, etc. L'approche axée sur les comportements omet de tenir compte du contexte dans lequel s'inscrivent les relations entre le leader et ses subordonnés. En définitive, il est impossible, à partir des résultats obtenus, de déterminer un seul et unique type de leadership efficace dans toutes les situations.

Cependant, l'approche comportementale demeure un jalon essentiel dans l'avancement des connaissances sur le leadership. Par exemple, cette perspective pavera la voie à l'approche contingente qui s'appuie sur la notion de style de leadership en fonction d'une recherche d'adéquation avec l'environnement de travail. De plus, la notion de style de leadership mise de l'avant par l'approche comportementale, et notamment par les travaux de Blake et Mouton, se veut passablement universelle, car elle permet de catégoriser les leaders, peu importe leur culture, selon les préceptes de l'approche comportementale.

De la théorie à la pratique

Le conditionnement culturel

Certains chercheurs affirment que les théories du leadership présentées dans ce chapitre s'appliquent à d'autres pays, comme la République populaire de Chine²² et la Yougoslavie²³, mais la plupart des gestionnaires croient qu'ils doivent adapter leur style de leadership à la culture de leurs employés, autrement dit, que leur style est conditionnel à une culture. Même si les travaux innovateurs menés au début des années 1960 révélaient plus de similarités que de différences chez les 14 pays étudiés, il n'en demeure pas moins que ces mêmes pays se distinguaient davantage par leurs particularités ethniques que par celles de leurs industries. Presque 20 ans plus tard, Geert Hofstede (1980) avançait que les stratégies de gestion participative préconisées par les théoriciens et les gestionnaires américains, théorie Y et modèle de gestion 9-9 compris, ne convenaient pas à toutes les cultures.

En effet, les employés appartenant à une culture axée sur l'autorité s'attendent à ce que les gestionnaires exercent leur autorité et ne sont pas à l'aise lorsqu'on leur demande de prendre leurs propres décisions. Dans certaines cultures, les gestionnaires sont censés être des experts agissant de façon décisive et autoritaire et dans d'autres, ils résolvent les problèmes de façon participative. Même dans les pays où la gestion participative est généralement admise, comme aux États-Unis, en Angleterre et en Suède, les organismes doivent adapter le type de gestion à la culture locale²⁴. Bien que les conclusions des recherches varient en fonction de la conformité du style de leadership privilégié aux modèles américains, il est évident aujourd'hui que les gestionnaires doivent faire preuve d'assez de souplesse pour adapter leurs méthodes de gestion lorsqu'ils sont à l'étranger.

Source : Traduit et adapté de N.J. ADLER, *International dimensions of organizational behavior*, Cincinnati, OH, South-Western, 2002.

approche axée sur la situation

Approche selon laquelle l'efficacité du leader est déterminée par son comportement et par l'environnement.

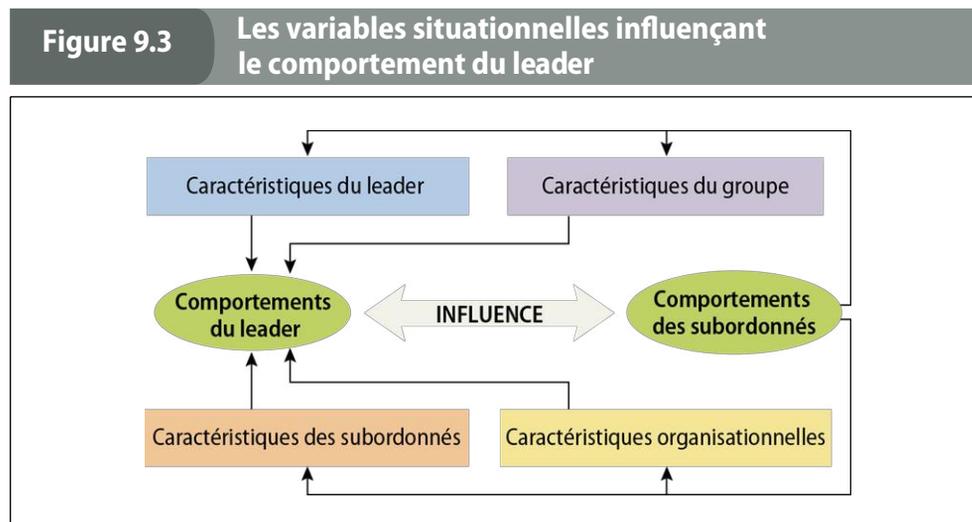
9.2.3 L'approche axée sur la situation

Les tenants de l'**approche axée sur la situation** se préoccupent des variables contextuelles susceptibles d'influer sur l'efficacité d'un leader²⁵. Ils tiennent également compte des traits et comportements du leader. En ce sens, cette approche constitue une synthèse des diverses approches du leadership selon laquelle les variables situationnelles suivantes déterminent l'efficacité d'un leader :

- les caractéristiques du leader : sa personnalité, ses besoins, ses motivations et ses expériences passées ;
- les caractéristiques des subordonnés : leur personnalité, leurs besoins, leurs motivations et leurs expériences passées ;

- les caractéristiques du groupe : son stade de développement, sa structure, la nature de sa tâche ainsi que les normes formelles et informelles qu'il s'est données ;
- les caractéristiques de la structure organisationnelle : les sources de pouvoir du leader, les règles et les procédures établies par l'organisation, le professionnalisme des employés et le temps alloué pour effectuer une tâche ou prendre une décision.

La figure 9.3 illustre les liens entre ces variables.



L'approche axée sur la situation est à l'origine de divers modèles de leadership, présentés dans les pages suivantes.

Le modèle du cheminement critique développé par House

Le modèle du cheminement critique de Robert House stipule que le style de leadership varie selon les situations. Toutefois, House s'efforce de circonscrire les variables situationnelles qui inciteraient les leaders à choisir un style de leadership plutôt qu'un autre. Ces variables sont présentées plus loin.

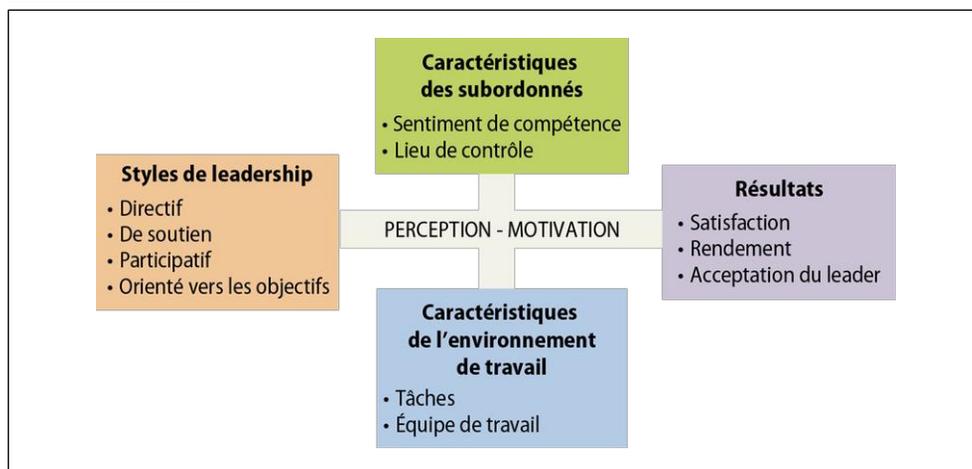
House part du principe qu'un leader est efficace dans la mesure où il amène les employés à travailler dans le respect des objectifs organisationnels et où il leur procure un sentiment de satisfaction immédiat – climat de travail plaisant – et à venir – possibilités d'avancement et d'accomplissement professionnel²⁶. Toujours selon House, le leader doit savoir influencer l'employé afin qu'il soit en mesure de lier la satisfaction de ses besoins à l'atteinte des objectifs organisationnels. Le modèle de House prend ainsi son fondement dans la théorie des attentes de Vroom (*voir le chapitre 4, page 148*). De plus, le leader doit aider l'employé à établir ce lien en lui précisant les comportements les plus susceptibles de lui apporter les récompenses désirées²⁷. C'est de cette fonction de « guide » que le modèle de House tire son nom, soit le « cheminement critique » (*path-goal*).

Le modèle de House reconnaît quatre styles de leadership (*voir la figure 9.4, page suivante*).

1. Le leadership directif – Le leader directif consacre son énergie à planifier, à organiser, à coordonner et à évaluer le travail. Ce type de comportement correspond à la dimension structurelle, davantage axée vers la tâche.
2. Le leadership de soutien – Le leader de soutien a à cœur d'établir des relations interpersonnelles harmonieuses et de créer un climat de travail agréable et amical. Ce type de comportement est identique à celui de la considération, davantage axé vers les personnes.

3. Le leadership participatif – Le leader participatif favorise la participation des employés et se fait un point d'honneur de les consulter et d'échanger des renseignements avec eux dans le but de faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels.
4. Le leadership orienté vers les objectifs – Le leader orienté vers les objectifs encourage ses subordonnés à fournir un rendement très élevé afin d'atteindre des objectifs au départ ambitieux, mais vraisemblables.

Figure 9.4 Le modèle du cheminement critique de House



Le modèle du cheminement critique stipule que, pour savoir quel style de leadership saura le mieux maximiser le rendement et la satisfaction des employés et renforcer le comportement du leader, il faut examiner des variables situationnelles de deux ordres : les caractéristiques propres aux subordonnés et les caractéristiques propres à l'environnement de travail.

Les caractéristiques des subordonnés sont définies comme étant les facteurs qui influent sur leur comportement ; bien que le modèle puisse en comporter plusieurs, deux facteurs sont plus centraux. Le premier est le sentiment de compétence, lié à la perception qu'a l'employé de ses compétences et de ses aptitudes à accomplir une tâche. Il convient de considérer que plus le sentiment de compétence est fort chez un subordonné, plus un leadership orienté vers les objectifs sera approprié, alors qu'à l'inverse, si le subordonné a un faible sentiment de compétence et une faible confiance en ses aptitudes, le style de leadership devra être plus directif. Le second facteur a trait au lieu de contrôle. Il est lié à la perception qu'a un individu du contrôle qu'il exerce sur une situation. Essentiellement, il s'agit de déterminer jusqu'à quel point un employé croit que c'est lui et non le hasard qui influe sur le cours des événements. En conséquence, si l'employé sent qu'il a le contrôle, un style de leadership participatif a plus de chances d'être efficace.

Les caractéristiques de l'environnement de travail sont liées à des facteurs organisationnels tels que les tâches et l'équipe de travail. Au chapitre des tâches, on considérera la complexité et l'ambiguïté du travail à accomplir. Par exemple, une structure de tâche répétitive incitera les employés à souhaiter un style de leadership de soutien. L'équipe de travail influe aussi sur le choix d'un style de leadership. En effet, il semble qu'un leadership directif soit approprié lorsque les employés connaissent peu les compétences de leurs collègues. Par contre, lorsque l'équipe est plus unie et fonctionnelle, le leader doit modifier son leadership en tenant compte de la capacité d'autorégulation du groupe ainsi que du système de gratification et de reconnaissance des collègues.

Le tableau 9.2 illustre les rapports entre les styles de leadership et les caractéristiques des subordonnés et de l'environnement de travail.

Tableau 9.2

Les styles de leadership adaptés aux caractéristiques des subordonnés et de l'environnement de travail

	Style directif	Style orienté vers le soutien	Style participatif	Style orienté vers les objectifs
Caractéristiques du personnel				
• Habiletés et expérience	Faibles	Faibles	Élevées	Élevées
• Lieu de contrôle	Externe	Externe	Interne	Interne
Caractéristiques de l'environnement				
• Structure des tâches	Non routinière	Routinière	Non routinière	Indéterminée
• Dynamique d'équipe	Normes négatives	Faible cohésion	Normes positives	Indéterminée

Le modèle de House dépeint un leader qui adapte son style de leadership à la situation dans laquelle il évolue. Quant à savoir si c'est le leader qui s'adapte au comportement du personnel ou si, au contraire, c'est le personnel qui adapte son comportement au style de leadership du leader, la réponse n'est pas claire²⁸.

Le modèle de House est un des plus flexibles de l'approche axée sur la situation. En fait, d'autres variables situationnelles ont été étudiées à partir du modèle de House et il est toujours possible d'en introduire de nouvelles²⁹. Par contre, compte tenu de sa complexité, la mise à l'épreuve de cette théorie n'a pas été très facile³⁰. Une analyse des résultats suggère un accueil mitigé. Mais la mise à l'épreuve de cette théorie est si complexe qu'elle risque de le demeurer longtemps.

Le modèle de Hersey et Blanchard

Les travaux de Paul Hersey et Kenneth Blanchard³¹ ont permis d'intégrer à l'approche situationnelle deux nouveaux éléments, soit la maturité du personnel et les effets de celle-ci sur le style adopté par le leader.

Les auteurs définissent la maturité comme étant la capacité de se fixer des buts élevés, mais réalistes, combinée à la volonté d'assumer des responsabilités et d'acquérir de la formation et de l'expérience. La maturité des subalternes peut être vue sous deux aspects : la maturité face au travail et la maturité psychologique.

La **maturité face au travail** est fonction de la pertinence de l'expérience et des connaissances d'un individu au regard du travail à effectuer. Cette maturité est dépendante, entre autres, du niveau de compétence de l'employé. La **maturité psychologique**, quant à elle, correspond à la capacité et à la volonté d'un individu de bien accomplir son travail. En fait, cette maturité est tributaire de la motivation de l'employé, particulièrement de sa motivation intrinsèque.

À l'aide d'un questionnaire, Hersey et Blanchard ont élaboré un modèle qui permet d'évaluer la maturité des employés sur quatre niveaux (voir le tableau 9.3, page suivante). En outre, les auteurs ont établi des liens entre les types de comportements, soit ceux qui sont orientés vers la tâche et ceux qui sont orientés vers les relations, et les quatre niveaux de maturité. Ainsi, le leader adapte son style de leadership en fonction du degré de maturité des employés qu'il a à superviser (voir la figure 9.5, page suivante).

Lorsque le niveau de maturité d'un employé est faible (catégorie M1), le leader adopte un style qui met l'accent sur l'accomplissement de la tâche. Lorsque le niveau de maturité est plus élevé (M2, M3), le leader insiste plutôt sur l'aspect relationnel. Enfin, lorsque les employés présentent un niveau de maturité élevé (M4), le leader privilégie un style qui leur laisse plus de liberté d'action et qui favorise l'attribution de responsabilités.

maturité face au travail

Maturité d'un individu qui se définit en fonction de son niveau d'expérience et de ses connaissances.

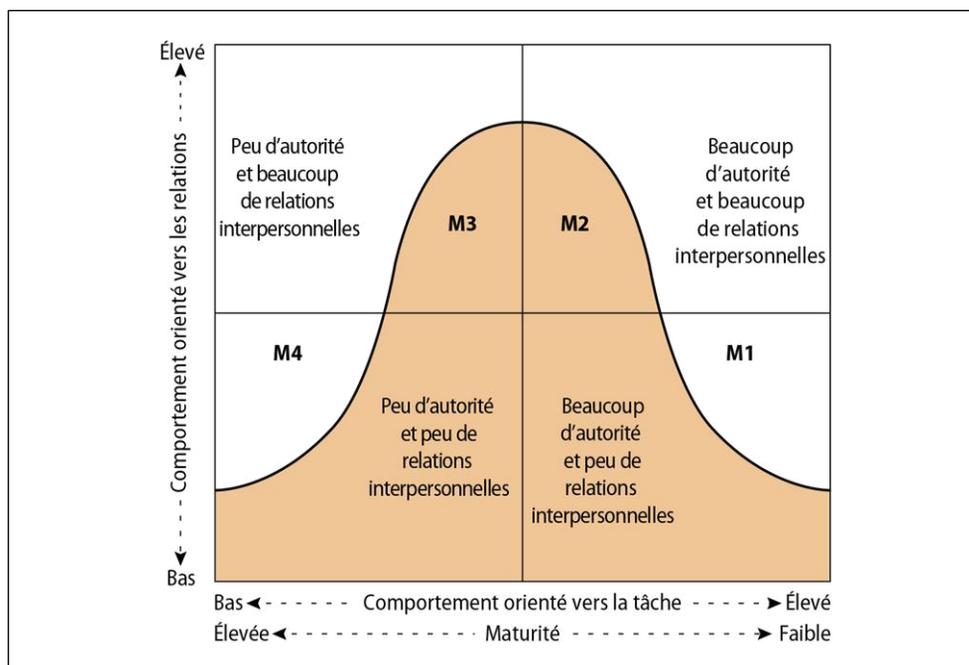
maturité psychologique

Maturité d'un individu qui se définit en fonction de sa capacité et de sa volonté à bien travailler.

Tableau 9.3 Les quatre niveaux de maturité du modèle de Hersey et Blanchard

Niveau de maturité	Description
M1 – Maturité faible	Les employés ont peu de connaissances liées à leur travail et ils se montrent peu disposés à l’accomplir.
M2 – Maturité faible à moyenne	Malgré leur manque de connaissances, les employés se montrent bien disposés à accomplir leur travail.
M3 – Maturité moyenne	Même s’ils ont les connaissances requises, les employés sont peu disposés à accomplir le travail qui leur est demandé.
M4 – Maturité élevée	En plus de bien connaître les exigences du travail, les employés se montrent enthousiastes.

Figure 9.5 Le style de leadership en fonction du niveau de maturité, selon le modèle de Hersey et Blanchard



Bref, selon Hersey et Blanchard, il n’y a pas de style idéal. L’efficacité du leader dépend de sa capacité à s’adapter aux diverses situations. C’est aussi ce que soutiennent Robert Tannenbaum et Warren Schmidt³².

Le gestionnaire efficace ne peut être catégorisé ni comme un leader autoritaire, ni comme un leader permissif. Il s’agit plutôt de quelqu’un qui maintient une bonne moyenne au bâton quand il s’agit de déterminer le comportement à adopter, et qui est capable de s’y conformer. (Traduction libre)

Après avoir juxtaposé les niveaux de maturité aux comportements orientés vers la tâche ou vers les relations, Hersey et Blanchard établissent quatre styles particuliers de leadership.

1. Le leadership autocratique – Le leader adopte une attitude autocratique lorsque les employés connaissent peu leur tâche et qu’ils semblent peu disposés à l’effectuer (M1). Le leader doit donc leur donner des directives précises.
2. Le leadership de motivation – Le superviseur qui adopte un leadership de motivation tente d’établir des relations harmonieuses avec et entre les membres du groupe

et fournit le soutien professionnel à ceux qui connaissent peu les exigences de leur travail, mais qui sont bien motivés (M2).

3. Le leadership de participation – En adoptant le style de leadership de participation, le superviseur favorise l'implication des employés à la prise de décision dans le but de les motiver à accomplir un travail pour lequel ils ont les connaissances (M3).
4. Le leadership de délégation – Le superviseur pratique un leadership de délégation lorsque les employés connaissent leur travail et qu'ils s'y appliquent avec attention (M4).

En somme, en plus de croiser les comportements orientés vers la tâche ou vers les relations et les niveaux de maturité des subordonnés, le modèle de Hersey et Blanchard a ceci d'original qu'il place la maturité dans un contexte dynamique d'évolution. En effet, le style de leadership doit s'adapter à l'état des employés au fur et à mesure qu'ils gagnent en maturité afin de contribuer à leur épanouissement psychologique.

Qu'en disent les experts ?

Et si le leadership horizontal était la voie à suivre...

Dans plusieurs organisations, le leadership est en train de se transformer. En fait, on voit de plus en plus des leaders partager leurs responsabilités avec des leaders ponctuels. Que ce soit par expertise, par reconnaissance ou par crédibilité, certains leaders peuvent prendre la *pole* [tête] de l'équipe en guidant et en orientant les actions de ses membres.

La venue des jeunes travailleurs n'est certes pas sans lien avec cette transformation du leadership. En fait, ces derniers influencent la notion de leadership puisqu'ils semblent plus engagés envers l'équipe qu'envers leur supérieur immédiat. Ils sont davantage affectés par la crédibilité qu'ils accordent aux individus que par le lien d'autorité.

Le leadership horizontal se manifeste par le partage du leadership entre les membres d'une équipe. Dépendamment des dossiers, des sujets et des projets, le leadership est accordé à celui ou celle qui possède la compétence ou la légitimité. En fait, le leadership horizontal est adéquat pour une prise de décision optimale, pour la résolution de problèmes et pour le partage de responsabilités. De plus, cette forme de leadership favorise le sentiment d'efficacité personnelle puisque les employés ont la perception que leur potentiel est mis à contribution. Dans le même sens, cette forme de leadership a de grands avantages pour les entreprises, notamment en raison du contexte de plus en plus complexe dans lequel elles évoluent.

Cette forme de leadership s'applique bien dans des contextes de créativité et d'innovation. Or, elle peut aussi être observée dans des milieux de production lorsque la structure et le style de gestion le permettent. Le leadership horizontal repose sur un mode de gestion démocratisé où le leader officiel fait place à ses collaborateurs dans différentes situations. Il les considère et leur fait confiance en leur attribuant un leadership circonstanciel. Dans le même sens, ce leadership favorise la mise à l'œuvre et l'implication de plusieurs personnes.

Enfin, le leadership horizontal peut permettre de partager rapidement les connaissances entre les individus puisque ces derniers sont appelés à collaborer et à réaliser bien plus que leurs tâches respectives. Le leadership horizontal encourage les individus à sortir de leur zone de confort en réalisant de nouveaux défis et les amène à mieux se connaître. C'est en quelque sorte une formation accélérée. Évidemment, cela transforme la face du leadership, mais cela est bénéfique tant pour l'individu que pour l'entreprise. Toutefois, il est indispensable de tenir compte de l'écart qui pourrait exister entre certaines cultures organisationnelles et le mode de fonctionnement engendré par le leadership horizontal. Ainsi, il faut amener les leaders à reconsidérer leur approche et à favoriser l'utilisation des forces individuelles des membres de leur équipe. Il s'agit de mettre à contribution l'intelligence collective pour la mettre au service de l'entreprise. Le leader doit donc arriver à partager ses défis en impliquant ses collaborateurs.

Source : Catherine PRIVÉ, présidente et chef de la direction chez Alia Conseil, « Et si le leadership horizontal était la voie à suivre... », *Journal Chefs d'entreprises*, 1^{er} mai 2014, [En ligne], www.aliaconseil.com/blogue/journal-chefs-d-entreprises/252-et-si-le-leadership-horizontal-etait-la-voie-a-suivre.html (Page consultée le 6 septembre 2016).



L'ordre des CRHA a produit la vidéo
« Le leadership horizontal : la clé
du succès des structures aplaties »
avec Catherine Privé, CRHA.

Le modèle de contingence de Fiedler

En raison de sa grande simplicité, le modèle le plus couramment utilisé pour évaluer le style de leadership adéquat dans un contexte de contingence est celui de Fred Fiedler³³ qui avance qu'un leader efficace est capable de modifier les facteurs situationnels. Selon lui, il serait possible de former un leader pour qu'il apprenne à agir sur les variables situationnelles, de manière à transformer une situation. Fiedler s'oppose donc à l'idée que l'efficacité d'un leader dépend de sa capacité d'adaptation à toutes les situations, en mettant plutôt l'accent sur la capacité d'un leader à façonner son environnement.

Dans son modèle, Fiedler soutient que l'efficacité d'un groupe dépend de l'adéquation entre le style de leadership exercé par le leader et les variables situationnelles. Les trois principales variables situationnelles de son modèle sont les suivantes.

1. Les relations entre le leader et les membres – Cette première variable correspond à l'acceptation du leader par le groupe. Fiedler l'associe à l'atmosphère, bonne ou mauvaise, qui règne au sein du groupe ou encore au degré de confiance et de respect que les employés accordent à leur leader. Il s'agit d'un indicateur de la qualité des relations entre le leader et ses collaborateurs.
2. La structure de la tâche – Cette variable se rapporte à la clarté et à la précision de la tâche ainsi qu'aux moyens de l'accomplir. La tâche peut être structurée ou non structurée, définie avec rigidité ou avec souplesse.
3. Le pouvoir du leader – Cette variable a trait au pouvoir formel, élevé ou faible, que détient le leader, selon l'influence qu'il peut exercer sur l'embauche, les congédiements, la discipline, les promotions, les augmentations salariales, etc.

Grâce à ses recherches, Fiedler a pu déterminer les styles de leadership (autoritaire ou démocratique) les plus efficaces en fonction de ces variables. Le tableau 9.4 présente les diverses combinaisons possibles.

Tableau 9.4 Le style de leadership correspondant à certaines situations

Situation	Relation leader/membres	Structure de la tâche	Pouvoir du leader	Style efficace
1	Bonne	Structurée	Élevé	Autoritaire
2	Bonne	Structurée	Faible	Autoritaire
3	Bonne	Non structurée	Élevé	Autoritaire
4	Bonne	Non structurée	Faible	Démocratique
5	Mauvaise	Structurée	Élevé	Démocratique
6	Mauvaise	Structurée	Faible	Inconnu
7	Mauvaise	Non structurée	Élevé	Inconnu
8	Mauvaise	Non structurée	Faible	Autoritaire

Comme on le voit dans ce tableau le style autoritaire ou autocratique est efficace lorsque la situation est favorable au leader (situations 1, 2, 3) ou lorsqu'elle lui est défavorable (situation 8). Au contraire, le style démocratique est efficace lorsque la situation est plus ou moins favorable au leader (situations 4 et 5). Aucune donnée empirique ne permet de tirer de conclusion quant aux situations 6 et 7.

modèle de contingence de Fiedler

Modèle selon lequel un leader efficace est capable de modifier les facteurs situationnels en fonction de son propre style de leadership.

En somme, le **modèle de contingence de Fiedler** a le mérite d'avoir considérablement contribué à rendre opérationnel le concept de leadership en le soumettant à une vérification empirique. De plus, contrairement aux autres modèles croisant les facteurs

situationnels et les styles de leadership, le modèle de Fiedler laisse entendre qu'une des qualités importantes d'un leader est sa capacité à modifier son environnement.

Donc, il ne s'agit plus de s'adapter à des situations particulières, mais plutôt de façonner l'environnement et de l'adapter à son propre style. Il s'agit de l'un des plus anciens modèles situationnels du leadership. Mais bien que sa valeur historique soit évidente, certains remettent en cause sa pertinence actuelle, notamment en raison de la validité de l'adéquation théorique proposée entre les variables du modèle et le style idéal de leadership³⁴.

9.3 Des perspectives contemporaines sur le leadership

Les notions et les théories qui viennent d'être présentées peuvent faire la synthèse de la conception classique du leadership. Bien qu'ils soient toujours valides et utiles, ces modèles ne tiennent naturellement pas compte des apports de la recherche et des études récentes. En effet, des recherches contemporaines sont venues enrichir la vision traditionnelle du leadership en la rapprochant des réalités organisationnelles d'aujourd'hui. À cet égard, six approches complémentaires méritent d'être examinées : le leadership transformationnel, les substituts du leadership, le leadership authentique, la théorie des échanges dirigeants-dirigés (théorie LMX), le leadership charismatique et l'autodétermination.

9.3.1 Le leadership transformationnel

Traditionnellement, le leadership est perçu comme une transaction, un échange entre le leader et ses subordonnés. C'est pourquoi on l'a appelé leadership transactionnel³⁵. Ce type de leadership est ancré dans la dynamique des récompenses et des punitions. Ainsi, le leader a le pouvoir de récompenser par des félicitations et par l'octroi d'augmentations salariales et de primes, ou de punir par des réprimandes ou par l'application de mesures disciplinaires.

Cette approche traditionnelle du leadership étant insatisfaisante, une vision transformationnelle du leadership a été développée. Le leadership transformationnel élargit et élève les intérêts des travailleurs en leur faisant prendre conscience des objectifs et de la mission de l'organisation, les incitant ainsi à regarder au-delà de leurs propres intérêts, et ce, pour le bien-être de leur groupe³⁶. Le tableau 9.5, à la page suivante, permet de comparer les comportements qu'adoptent habituellement un leader transactionnel et un leader transformationnel.

Le leadership transformationnel comprend essentiellement quatre dimensions.

1. Le charisme – Le leader charismatique (qui détient un pouvoir de référence) définit la vision de l'organisation et les employés s'identifient à lui.
2. L'inspiration – Le leader est également une source d'inspiration. Il incite les employés à se dépasser et à se consacrer à la réussite de l'organisation.
3. La considération – Cette dimension prend sa source dans la consultation du groupe lors de la prise de décision. Le leader est conscient des différences individuelles des employés ; il agit comme mentor auprès de ceux qui ont besoin d'aide pour se développer.
4. La stimulation – Le leader doit adopter des comportements conformes à sa vision, ce que la littérature appelle « *walk-the-talk* ». Il doit montrer aux employés de nouvelles manières d'envisager et de résoudre les problèmes auxquels ils font face. Il pourra aussi les amener à modifier leurs croyances et leurs valeurs.



L'ordre des CRHA a produit la vidéo « Leaders du futur : oser instiguer le changement et innover » avec Catherine Privé, CRHA.

Tableau 9.5 Les comportements transactionnels et transformationnels du leader

Comportements du leader transactionnel	Comportements du leader transformationnel
• S'assure que les choses sont bien faites.	• Explique pourquoi les choses doivent se faire.
• Met en place les stratégies.	• Élabore une vision et conçoit une mission.
• Introduit des plans promotionnels.	• Inculque des valeurs.
• Gère les ressources disponibles.	• Développe de nouvelles ressources.
• Contrôle les coûts.	• Façonne les formes de reconnaissance selon chaque employé.
• Maintient le <i>statu quo</i> .	• Innove, développe une vision de changement.
• Gère, structure et contrôle les systèmes.	• Gère les processus, les personnes et leur fait confiance.
• Pense à court terme.	• Pense à long terme.
• Veille au respect des valeurs.	• Amène les gens à assimiler la vision et les nouvelles valeurs.
• Contrôle les comportements dysfonctionnels.	• Canalise l'énergie des gens.
• Organise.	• Réorganise.
• Croit au système.	• Remet en question le système.
• Oriente les gens vers les tâches.	• Mobilise les gens autour d'idées.
• Évite le chaos à tout prix.	• Découvre le chaos créatif.

Le leadership transformationnel n'est pas vraiment un nouveau type de leadership, mais plutôt un type traditionnel dont les paramètres ont été modifiés. Les leaderships transactionnel et transformationnel ne sont pas foncièrement opposés. Ainsi, un leader de type transformationnel peut emprunter des attitudes liées au rôle transactionnel, mais il y ajoutera certains éléments qui lui sont propres. De plus, certaines situations appellent naturellement un type donné de leadership. Ainsi, dans un environnement organisationnel stable, le leadership transactionnel demeure efficace. Cependant, lorsque l'organisation doit composer avec un environnement turbulent, elle a besoin de leadership transformationnel. Certes, le leadership transformationnel n'est pas le remède à tous les maux de l'organisation. Il représente cependant une option intéressante pour faire face aux problèmes organisationnels contemporains.

Plus d'études sur le leadership transformationnel ont été publiées ces 30 dernières années que sur toutes les autres théories du leadership³⁷. L'examen de toutes ces études révèle que le leadership transformationnel est largement associé à la motivation et à la satisfaction du subordonné (satisfaction vis-à-vis du leader et satisfaction au travail), à la performance et à l'efficacité du leader, et à la performance individuelle, collective et organisationnelle.

Les comparaisons entre le leadership transformationnel et les comportements associés à une récompense contingente permettent de constater que le leadership transformationnel est davantage lié à la satisfaction du subordonné vis-à-vis du leader et à l'efficacité de ce dernier, alors que la récompense contingente est davantage associée à la satisfaction du subordonné au travail et à la performance au travail du leader. Le leadership transformationnel est cependant tout particulièrement efficace pour rallier les employés à une démarche de changement³⁸.

9.3.2 Les substituts du leadership

En milieu de travail, les subordonnés dépendent du leader : ils sont dirigés, soutenus, influencés ou récompensés par lui. Cette dépendance peut toutefois être amenuisée lorsque des substituts du leadership interviennent et modifient l'influence du leader.

Ces substituts prennent différentes formes (voir le tableau 9.6) et neutralisent, amplifient ou remplacent la capacité du leader d'influencer ses subordonnés, leur satisfaction et leur rendement.

Tableau 9.6 Les éléments pouvant agir comme substituts du leadership

Types de substituts	Éléments
Caractéristiques des subalternes	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes, expérience, formation et connaissances • Orientation professionnelle • Indifférence aux récompenses • Besoin d'indépendance
Caractéristiques de la tâche	<ul style="list-style-type: none"> • Tâche routinière, claire et méthodique • Rétroaction instantanée (intégrée à la tâche) • Tâche intrinsèquement satisfaisante
Caractéristiques organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Normes et objectifs formels • Règles et normes inflexibles • Soutien et conseils donnés par le personnel • Cohésion du groupe • Récompenses hors du contrôle du leader • Distance géographique entre les supérieurs et les employés

Certaines études³⁹ démontrent qu'il existe un lien, parfois ténu, entre les substituts et l'influence que pourront exercer les leaders de l'organisation. Par exemple, le professionnalisme amplifie la relation positive entre le leadership et l'intérêt des travailleurs pour leur travail, alors que la cohésion du groupe la neutralise. De même, plus les travailleurs sont expérimentés, plus ils ont reçu de formation et plus ils possèdent de connaissances, plus la présence du leader est jugée inutile. Un autre exemple: un psychologue qui offre des services de consultation et d'orientation professionnelle aux étudiants d'une université peut demeurer insensible aux tentatives de son supérieur de l'influencer, en partie parce qu'il est très intéressé par la nature même de son travail, en partie parce qu'il relègue au second rang les préoccupations relatives à la promotion. On peut donc constater que certains substituts sont inopérants, en ce sens que leurs tentatives d'influencer le leader sont inefficaces.

Il est donc possible que les caractéristiques des subordonnés, de la tâche ou de l'organisation agissent comme substituts du leadership et modifient l'influence du leader. Une tâche intéressante peut réduire le besoin de considération des employés, tout comme un travail structuré peut rendre inutile l'exercice d'un leadership centré sur la tâche. Par conséquent, un leader qui désire conserver son influence doit tenir compte de ces substituts et s'assurer de soutenir les employés là où aucun substitut ne peut le faire.

En fait, l'idée derrière la notion de substitut du leadership est que la performance d'une équipe ou d'un groupe de travail dépend d'une multitude de facteurs parmi lesquels figure la qualité du leadership. Afin d'être efficace, le leadership d'un gestionnaire se doit de fusionner avec ces « autres » facteurs de performance qui faciliteront ou limiteront sa capacité à orienter ses employés vers l'atteinte des objectifs fixés⁴⁰.

9.3.3 Le leadership authentique

Les leaders agissent-ils toujours conformément à leurs véritables valeurs et convictions personnelles? En fait, c'est en analysant leurs paroles et leurs gestes qu'on constate que certains leaders sont plus authentiques que d'autres.

Le leadership authentique est une forme positive de leadership qui consiste à être fidèle à soi-même. Les leaders authentiques connaissent leurs véritables valeurs, convictions et forces, ils les font ressortir dans leurs actions et encouragent les gens à les imiter. Leur conduite et leur comportement sont guidés par leurs valeurs personnelles. Autrement dit, il y a conformité entre leurs valeurs, leurs convictions et leurs actions. Certains auteurs considèrent ce type particulier de gestionnaires comme étant des leaders universels ou encore des leaders spirituels⁴¹. Peu importe son appellation, ce leadership est ancré dans une parfaite adéquation entre la parole et l'acte, le leader agissant toujours selon ses convictions.

De ce fait, le leadership authentique comprend un élément éthique, mais il n'est pas suffisant. Le leadership authentique est composé de quatre dimensions reliées mais distinctes⁴².

1. La connaissance de soi – Connaître et comprendre ses points forts et ses points faibles et être sensible à l'influence exercée sur les autres. Les leaders authentiques se découvrent par l'interaction avec autrui.
2. La transparence relationnelle – Présenter son moi véritable ou authentique aux gens, échanger l'information et exprimer ses véritables pensées et sentiments.
3. La procédure réfléchie – Analyser objectivement les données pertinentes avant de prendre une décision et examiner les points de vue qui divergent de sa propre position.
4. La conscience morale – Définir les normes et les valeurs personnelles qui guident le comportement et la prise de décisions. Les leaders authentiques se conduisent conformément à leurs propres normes et valeurs.

En quelque sorte, la notion de leader authentique représente une limite à l'approche situationnelle (voir la sous-section 9.2.3), qui présuppose que l'efficacité d'un leader s'acquiert par son alignement sur certaines caractéristiques des employés, du groupe ou de l'organisation. Bien que cela demeure souhaitable, l'obligation d'authenticité prévoit que la capacité adaptative d'un leader n'est pas illimitée. Ainsi, si un leader adopte un style de leadership qui va à l'encontre de ce qu'il est réellement, ses subordonnés le percevront et ils refuseront de s'identifier à un gestionnaire qui «sonne faux».

Bien que la recherche sur le leadership authentique n'en soit qu'à ses débuts, il est reconnu que les suiveurs de leaders authentiques constatent chez eux un civisme organisationnel supérieur, un engagement organisationnel, une satisfaction au travail et une satisfaction à l'égard de leurs supérieurs et rapportent une performance au travail plus élevée. Le leader authentique cultive la confiance et le respect envers les leaders organisationnels.

À la une

Le 24 septembre 2015

Vers une toute nouvelle forme de leadership !

Olivier Schmouker

Les Affaires

Je viens de dévorer un livre, comme il y a longtemps que je n'en avais pas dévoré un. Un livre fa-bu-leux. Je pèse mes mots. Son titre : *Vers une société plus altruiste* (Allary Éditions, 2015). Ses auteurs : le moine bouddhiste Matthieu Ricard et la chercheuse en neurosciences Tania Singer. Son objet : présenter

les conversations que des scientifiques et des économistes ont récemment eues avec le dalai-lama à propos de l'altruisme et de la compassion dont est capable l'être humain, et de la manière dont on pourrait en tirer parti pour fonder une meilleure société. Rien de moins.



C'est à cette occasion que Bill George, professeur de management à Harvard, a dévoilé sa vision de l'avenir du leadership, et donc, des vertus dont devront disposer les leaders de demain s'ils entendent briller au quotidien. Une vision que je me fais un plaisir de partager avec vous...

« Nous faisons face aujourd'hui à une grave crise de l'emploi au niveau mondial ; les gens n'ont pas de travail. Or, travailler est considéré comme une chose positive et importante, à tel point que la perte d'un emploi provoque de profonds ravages chez la personne concernée et son entourage. Il nous faut par conséquent revenir à la base : redonner un sens à notre vie, en particulier au travail.

« Il est important de réfléchir aux causes de l'échec. Et d'exprimer, ainsi, ma déception envers les leaders de ma génération. Je pense qu'ils n'ont pas été à la hauteur de leurs responsabilités. Une étude de la Harvard Kennedy School a d'ailleurs montré que deux Américains sur trois ne font plus confiance aux dirigeants d'entreprise, ne croient plus en leurs valeurs, n'ont plus foi en leur éthique. La situation est très grave.

« Je crois que la cause profonde du problème vient de ce que les leaders ont fait passer leurs intérêts personnels avant leurs responsabilités envers les organisations et le public. Ceux d'entre nous qui endossent un rôle de leader ont une profonde responsabilité à l'égard des gens qu'ils servent. Si leurs propres intérêts passent avant ceux de la société, ils manquent à leurs devoirs et provoquent inmanquablement de graves préjudices.

« J'observe de surcroît la prédominance de motivations extrinsèques chez eux, c'est-à-dire la recherche forcée de l'approbation du monde extérieur. En d'autres termes, au lieu de chercher la paix intérieure, ils ambitionnent l'adulation. Au lieu d'éprouver la satisfaction de venir en aide aux autres, de s'engager dans des rapports durables et profitables pour tous, et d'engendrer des bienfaits pour tout le monde, ils courent après l'argent, le pouvoir, la reconnaissance et la gloire.

« Voilà pourquoi il est impératif que survienne une nouvelle génération de leaders, des personnes sincères et compassionnelles. Des gens qui considèrent que diriger, c'est être au service d'autrui et de la société, et qui mettent ces valeurs en pratique tous les jours. Loin de se contenter de proclamer ces valeurs, il leur faut les appliquer au quotidien.

« Car diriger avec la seule intelligence ne suffit pas : il faut engager tout son être dans une forme de gouvernance holistique. Cela dit, je n'essaie pas ici de diminuer le rôle de l'intellect. Je veux dire par là que nous devons

diriger aussi avec nos cœurs, parce que c'est ainsi que nous établissons une authentique réciprocité. Ce qui exige une véritable discipline de vie personnelle.

« Afin que cette nouvelle génération de leaders advienne, il faut écarter cette forme de leadership qui fonctionne du haut vers le bas. Pendant de nombreuses décennies, nous avons considéré que la personne au sommet de la hiérarchie était toute-puissante – et nous l'avons prise pour modèle – au lieu de chercher, à chaque niveau, la personne la plus à même de s'imposer et de diriger.

« Les désirs des gens sont en train de muter. Ils ont appris à leurs dépens que l'argent n'est pas une fin en soi. Ils sont en quête de sens dans leur vie. Chez Medtronic, l'entreprise qui, sous ma direction, a vu sa capitalisation passer de 1 à 60 milliards de dollars, grâce à une progression moyenne de 35 % par an, nous avions pour mission de rendre la santé aux gens, voire de les ramener à la vie. Pour nous, la bonne façon de nous jauger ne consistait pas à comptabiliser les dividendes, mais le nombre de personnes que nous avons aidées. Quand je dirigeais cette entreprise, ma plus grande fierté a été d'avoir, grâce à notre travail, fait passer de 300 000 à 10 millions par an le nombre de personnes qui ont pu reprendre une vie normale, voire plus enrichissante qu'auparavant. Je me suis toujours efforcé de transmettre cette vision aux employés de Medtronic, de leur faire saisir que la cotation en Bourse et les profits n'étaient en rien une source d'inspiration.

« De nos jours, le rôle de dirigeant d'entreprise est différent de celui du siècle passé. En premier lieu, il lui faut réussir à rassembler les gens autour d'une mission qui a du sens, parce que fondée sur de belles valeurs. Il lui faut créer une véritable communauté ayant foi dans les objectifs visés par l'entreprise. Ce qui n'est pas une mince affaire, il faut le reconnaître, surtout lorsque les bureaux de l'entreprise sont implantés un peu partout sur la planète.

« En second lieu, il lui faut arrêter d'exercer son pouvoir sur les autres, et donc, de croire que lorsqu'on accorde davantage de pouvoir à autrui, on en perd nécessairement. En vérité, diriger consiste à responsabiliser les autres afin qu'ils puissent diriger à leur tour. Ce qui, quand on y regarde bien, ressemble à une certaine forme d'amour. Lequel – et c'est là sa grande force – peut se reproduire à l'infini. Si l'on y réussit, on a alors des organisations beaucoup plus fortes, et chacun est alors en mesure de contribuer au bien d'autrui, en utilisant ses capacités de manière optimale.

[...]

9.3.4 La théorie des échanges dirigeants-dirigés (théorie LMX)

La théorie des échanges dirigeants-dirigés (théorie LMX) traite de la qualité des relations qui se développent entre un chef et un employé⁴³. Contrairement à d'autres théories du leadership qui se concentrent sur la situation ou les caractéristiques du chef, la théorie LMX s'intéresse particulièrement aux rapports entre le dirigeant et le dirigé et part du principe que les relations entre ces deux personnes varient en qualité. Des relations de grande qualité entre le chef et l'employé supposent un niveau élevé d'influence, d'obligation, de confiance, de loyauté et de respect. Des relations de faible qualité se caractérisent par un manque de confiance, de respect, d'engagement et de soutien mutuels⁴⁴.

La théorie LMX s'inscrit dans une logique transformationnelle du leadership où ce qui importe est la relation individualisée du leader avec chacun des membres de son équipe et non celle qu'il entretient avec l'ensemble du groupe. Naturellement, la qualité de la relation sera tributaire de certaines affinités entre le leader et ses subordonnés, ce qui pourrait occasionner la création d'une subdivision dans l'équipe de travail : les employés de confiance avec qui le leader entretient une relation privilégiée, et les autres. Il est bien sûr souhaitable qu'un leader, dans une logique d'échange social, entretienne des relations de qualité avec l'ensemble ou du moins avec la majorité des travailleurs qu'il supervise afin de maximiser le rendement de son équipe.

Les études ont révélé que la qualité des échanges dirigeants-dirigés est liée au rendement de l'employé, au degré de satisfaction globale quant au travail réalisé et à la supervision, à l'engagement, au conflit de rôles, à la clarté des rôles et aux intentions en matière de roulement du personnel. Des relations de travail de grande qualité ont une incidence positive sur les cadres, les employés, les équipes de travail et les organisations⁴⁵.

9.3.5 Le leadership charismatique

Robert House est le premier chercheur à avoir examiné le leadership charismatique sous l'angle du comportement organisationnel. Selon sa théorie du leadership charismatique, les suiveurs attribuent des aptitudes de leadership audacieuses ou extraordinaires lorsqu'ils observent certains comportements⁴⁶. Parmi les études ayant tenté de recenser les traits caractéristiques du leader charismatique, une des meilleures analyses en cite quatre : il a une vision, il est prêt à courir lui-même des risques pour réaliser cette vision, il est sensible aux besoins des suiveurs et il adopte des comportements qui sortent de l'ordinaire⁴⁷.

Comment les leaders charismatiques influencent-ils les suiveurs ?

Selon les études, ce processus comporte quatre étapes⁴⁸. Au début, le leader formule une vision attrayante, une stratégie à long terme permettant d'atteindre un ou plusieurs objectifs. Cette vision procure une certaine continuité aux suiveurs en associant le présent à un avenir meilleur pour l'entreprise.

Une vision est incomplète si elle n'est pas accompagnée d'un énoncé de vision. Un énoncé de vision est la formulation officielle de la vision ou de la mission d'une organisation. Les leaders charismatiques peuvent se servir de l'énoncé de vision pour « imprimer » aux suiveurs un but et un objectif suprêmes. Dès que la vision et l'énoncé de vision sont définis, le leader communique ses attentes très élevées en matière de rendement et se dit persuadé que les suiveurs pourront les atteindre, ce qui renforce leur estime de soi et leur confiance en soi.

Ensuite, le leader charismatique transmet, par ses paroles et ses actes, un nouvel ensemble de valeurs et, par son comportement, un exemple à imiter par les suiveurs.

Enfin, le leader charismatique adopte un comportement chargé d'émotions et souvent non conformiste pour manifester son courage et ses convictions à propos de la vision. Un courant émotif contagieux de la part du leader charismatique amène les suiveurs à « capter » les émotions qu'il leur a transmises⁴⁹.

De la théorie à la pratique

Gestionnaire hier, leader aujourd'hui

Pendant longtemps, les gestionnaires ont été respectés en raison du poste qu'ils occupaient. On obéissait au patron, point à la ligne. Mais les choses ont bien changé... De nos jours, un individu ne se transforme pas automatiquement en leader dès qu'il devient gestionnaire d'une équipe.

D'abord, notre relation à l'égard de l'autorité s'est transformée. Les milléniaux, en particulier, recherchent de nouvelles qualités chez leur gestionnaire. De plus, comme le contexte de travail évolue, le profil du gestionnaire change. Il ne peut plus se limiter à être un bon gestionnaire des opérations, il doit également être un bon gestionnaire de personnes. Il n'est donc pas étonnant qu'un patron doive maintenant posséder toute une gamme de compétences telles que l'adaptabilité, la tolérance à l'ambiguïté, l'ouverture au changement, la créativité, etc.

Pour en finir avec le charisme

On a longtemps recherché chez les dirigeants d'entreprise une caractéristique spécifique : le charisme. Plusieurs études démontraient en effet que les leaders des entreprises classées dans la liste des « Fortune 500 » étaient des personnes charismatiques. Par ailleurs, on pense souvent qu'un employé va trouver plus rapidement un gestionnaire inspirant si ce dernier est charismatique.

Mais lorsqu'on a considéré, de ces entreprises des Fortune 500, celles dont le pdg était à la barre de l'organisation depuis longtemps (donc pas de parachute doré tous les trois à cinq ans) et dont l'organisation était en croissance stable mais constante, on a constaté que les caractéristiques de leurs dirigeants étaient en réalité tout autres. Ces leaders étaient davantage des visionnaires qui ne dérogeaient pas de leurs objectifs à long terme, qui faisaient preuve de courage managérial et d'humilité et qui savaient bien s'entourer.

Le leader de demain

Bref, ce ne sont pas uniquement son expérience et ses connaissances qui font d'un gestionnaire un réel leader. Sa personnalité est aussi un facteur de performance et de leadership. C'est pourquoi les profils recherchés aujourd'hui sont très différents de ceux qu'on exigeait autrefois.

Heureusement, nous pouvons maintenant de mieux en mieux évaluer ces profils à partir d'outils comportementaux. Nous pouvons également mieux accompagner les gestionnaires dans le développement de leurs compétences (*coaching*, techniques de transfert des apprentissages, nouvelles technologies, stratégies de développement adaptées aux profils, etc.), afin de leur permettre de devenir les entrepreneurs et les leaders de demain.

Source : A. DEVINAT, ADN Leadership, « Gestionnaire hier, leader aujourd'hui », *Les Affaires*, 21 mai 2011, [En ligne], www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/gestionnaire-hier-leader-aujourd-hui/530938 (Page consultée le 6 septembre 2016). Modifié par l'auteur.

9.3.6 L'autodétermination (ou autogestion)

Les organisations se tournent de plus en plus vers l'autodétermination, ou l'autogestion (*voir les passages sur les équipes semi-autonomes au chapitre 6*). Dans le cas de l'autodétermination, les intéressés et les équipes définissent des objectifs, établissent des plans et exécutent les tâches, évaluent le rendement, règlent leurs propres problèmes et se motivent entre eux. Plusieurs facteurs invitent à l'autodétermination : moins de supervision ; travail à domicile ; travail d'équipe et développement des services et du perfectionnement professionnel où l'individu est souvent tenu de prendre des décisions sur-le-champ. Pour donner suite au phénomène des substituts au leadership, l'autogestion peut aussi être un substitut ou un neutralisant au leadership d'autrui. Cette nouvelle forme de leadership peut être associée à un leadership numérique ou à un leadership qui restructure la portée de l'influence à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, selon les paramètres des nouvelles technologies.

Malgré le peu d'études sur les techniques d'autogestion au sein des organisations, il faut savoir que les stratégies d'autogestion se sont révélées prometteuses dans d'autres milieux⁵⁰. Les personnes qui pratiquent l'autogestion recherchent des occasions d'être plus efficaces en milieu de travail et d'améliorer leur réussite professionnelle. Leur comportement est « autorenforcé », c'est-à-dire que ces personnes se procurent elles-mêmes un sentiment de récompense et de rétroaction après avoir réussi. De plus, le comportement « autorenforcé » se maintient souvent à un niveau plus élevé que le comportement régulé par d'autres.

CONCLUSION

Le leadership est un des phénomènes les plus complexes et les plus étudiés en comportement organisationnel. Les théories du leadership empruntent trois principales approches : l'approche axée sur les traits, l'approche axée sur les comportements et l'approche axée sur la situation.

Pendant la première moitié du xx^e siècle, les chercheurs ont surtout étudié les traits de personnalité du leader. Malgré la cohérence et la logique des traits relevés, leur influence n'a pas été clairement démontrée de façon empirique. Certaines études plus récentes montrent, par contre, que certains traits de personnalité et l'intelligence émotionnelle sont associés au leadership.

Les faiblesses de l'approche axée sur les traits ont conduit les chercheurs à s'intéresser davantage au comportement du leader. L'approche comportementale a donné naissance à divers modèles, d'où ressortent deux dimensions : celle du leader qui favorise la tâche et la production et celle du leader qui se soucie que les relations interpersonnelles avec ses subordonnés soient saines. La principale critique formulée contre les théories se réclamant de l'approche comportementale concerne l'absence de facteurs situationnels dans l'élaboration des modèles de leadership.

De cette critique est née l'approche axée sur la situation, qui regroupe le modèle du cheminement critique de House, le modèle de Hersey et Blanchard et le modèle de contingence de Fiedler. Ces auteurs mettent en relation diverses variables situationnelles avec un style de leadership efficace. Plus récemment, les recherches ont montré l'importance de la réalité organisationnelle dans la compréhension du leadership et donné naissance à une nouvelle vision de ce phénomène, autour de laquelle s'articulent le leadership transformationnel, les substituts du leadership, le leadership authentique, la théorie des échanges dirigeants-dirigés (théorie LMX), le leadership charismatique et l'autodétermination.

Malgré de nombreuses études et la multiplication des modèles explicatifs, le phénomène du leadership demeure encore bien énigmatique. Tous reconnaissent l'importance du leader dans l'atteinte des objectifs et le développement des organisations, mais les mécanismes précis qui incitent les employés à adhérer à la vision et aux influences du leader ne sont pas encore pleinement élucidés. On comprend de mieux en mieux le « comment », mais bien des questions demeurent en ce qui concerne le « pourquoi ». Après s'être largement intéressée aux propriétés du leader efficace, la recherche se tourne maintenant davantage vers les propriétés du bon suiveur. Cela se matérialise d'ailleurs dans l'intérêt porté au *followership*⁵¹. De telles avancées pavent la voie à des perspectives nouvelles concernant les dynamiques de gestion, comme le « neuroleadership », qui cherche entre autres à comprendre les motivations des subordonnés à suivre un leader⁵². Après tout, le leadership réside sûrement autant dans la tête du suiveur que dans celle du leader.

QUESTIONS DE RÉVISION

- 1 Définissez le leadership en mettant l'accent sur ses diverses composantes.
- 2 Les traits individuels peuvent-ils être considérés comme de bons indicateurs de la capacité de leadership d'un individu ? Expliquez votre réponse en l'illustrant par un exemple tiré de la vie courante.
- 3 Expliquez ce qu'est un substitut du leadership. Nommez, pour chaque type de substituts (subordonnés, tâches et organisation), un élément pouvant jouer ce rôle et expliquez son influence.
- 4 Si un leader de type transactionnel veut devenir un leader transformationnel, quels paramètres de gestion devra-t-il modifier ?
- 5 Expliquez le processus par lequel les leaders charismatiques arrivent à influencer leurs suiveurs.
- 6 Expliquez ce qu'on entend par « leadership authentique ». Quelles sont les dimensions du leadership authentique ?



Exercez-vous grâce à des ateliers interactifs ! Consultez votre enseignant pour y accéder sur *i+ interactif*.

AUTOÉVALUATION

Questionnaire sur l'intelligence émotionnelle

Dans l'exercice de vos fonctions professionnelles en tant que cadre, vous aurez à tester les différentes aptitudes qui composent votre intelligence émotionnelle.

Le présent questionnaire vous permettra de vous évaluer. En répondant à chacun des énoncés, pensez à la manière dont vous réagiriez normalement et non exceptionnellement. Donnez des réponses honnêtes.

Encerclez Oui ou Non, selon ce qui s'applique.

- | | | | | | |
|--|-----|-----|--|-----|-----|
| 1. Je sais comment je réagis lorsque des crises surviennent. | Oui | Non | 6. Je suis fier (fière) de la manière dont je me comporte avec les employés les plus difficiles. | Oui | Non |
| 2. Au travail, mon comportement est en harmonie avec mes valeurs de base. | Oui | Non | 7. Je communique clairement mes idées aux plus hauts échelons administratifs. | Oui | Non |
| 3. J'ai examiné mes valeurs de base et je les connais bien. | Oui | Non | 8. Je tire consciemment parti de nombreux styles et principes de leadership, selon la situation. | Oui | Non |
| 4. Je parviens à communiquer mes valeurs de base à mon personnel, à mes collègues et à mes supérieurs. | Oui | Non | 9. Je comprends les moteurs, tant personnels que professionnels, qui dictent les décisions prises par mon personnel. | Oui | Non |
| 5. Mon style de gestion est suffisamment flexible pour être fonctionnel. | Oui | Non | 10. Ma méthode de motivation est très personnalisée et dépend des besoins de chacun. | Oui | Non |
| | | | 11. Je sais que des considérations politiques ont un effet sur l'activité de l'organisme que je représente. | Oui | Non |
| | | | 12. Je connais les points forts et les points faibles de mon personnel. | Oui | Non |

13. Je trouve le moyen de contourner les obstacles. Oui Non Chacun de ces énoncés correspond à un domaine de l'IE (la connaissance de soi, l'autogestion, la conscience sociale et la gestion des relations). Après les avoir analysés, vous pourrez vous évaluer et rechercher des occasions de perfectionnement. Seule(e) ou avec l'aide d'un moniteur, vous pourrez déterminer la voie à suivre en matière de perfectionnement, axée sur l'acquisition ou le renforcement de vos compétences dans un ou plusieurs domaines.
14. Mes succès ne sont pas assurés dans l'isolement; ils sont le résultat d'activités collaboratives concertées et coordonnées. Oui Non
15. J'encourage mon personnel à communiquer avec les autres services et à leur offrir leur aide au besoin. Oui Non Le tableau ci-dessous montre le domaine de l'IE qui correspond à chaque question.
16. Je demande régulièrement de l'aide à mes pairs. Oui Non

Domaine	Questions	Total
Connaissance de soi	1, 2, 3, 4	
Autogestion	5, 6, 7, 8	
Conscience sociale	9, 10, 11, 12	
Gestion des relations	13, 14, 15, 16	

Note: Ce questionnaire est donné à titre informatif et à des fins de démonstration uniquement; il n'a été ni testé ni validé scientifiquement.

EXERCICE EXPÉRIENTIEL

Naît-on leader ou le devient-on ?

Depuis qu'on a commencé à s'intéresser au leadership, la question de l'origine des habilités du leader a alimenté beaucoup de débats. En fait, plusieurs ont cherché à savoir si l'on vient au monde leader ou si on le devient... En somme, il s'agit de savoir si le leadership d'une personne est inné ou s'il a été acquis par l'apprentissage et l'expérience.

1. **Pour tenter d'éclairer ce débat, nommez les cinq caractéristiques les plus importantes qui permettent à un gestionnaire d'être un leader efficace.** Bien que plusieurs caractéristiques puissent être attribuées à un bon leader, limitez-vous aux cinq caractéristiques essentielles, sans tenir compte du type de travailleurs, du type de tâches ou encore du type d'organisation avec lesquels ou dans lequel le leader doit évoluer.
2. **À partir de votre liste de ces cinq caractéristiques essentielles, discutez en équipe afin de déterminer lesquelles sont innées et lesquelles ont été acquises.**

MINI-CAS

1 À l'impossible nul n'est tenu

Depuis cinq ans, Jean-Pierre occupe un poste de gestionnaire dans un grand magasin de commerce de détail où il est responsable d'un groupe de commis. À ce titre, il se préoccupe beaucoup de ses travailleurs et veille à leur satisfaction, à leur bien-être et au climat de travail qui règne au sein de son équipe. D'ailleurs, la plupart de ses subalternes le considèrent comme un bon « patron » ; ils ont de l'estime et du respect pour lui. En contrepartie, peu de ses comportements sont axés sur la tâche puisqu'il considère que cette responsabilité incombe aux employés eux-mêmes, qui se doivent d'agir comme des professionnels. De plus, étant un simple gestionnaire de niveau inférieur, son poste ne lui offre que peu de pouvoirs formels puisque, dans ce commerce, c'est le directeur du magasin qui les détient.

En fonction de ces informations et du contexte, quels styles de leadership Jean-Pierre pourrait-il adopter ?

2 À Rome, fais comme les Romains !

Monsieur Bernard vient d'être nommé à la tête du Service de la commercialisation des produits dans son organisation. Suite à une discussion avec son prédécesseur qui part à la retraite, il sait que la motivation des employés de l'équipe qu'il aura à gérer est extrinsèque (ils effectuent le travail car ils doivent le faire), qu'ils sont très expérimentés et compétents (ils ont tous un baccalauréat dans leur domaine d'expertise), qu'ils possèdent une grande autonomie dans leur travail et qu'ils doivent effectuer des tâches assez complexes et ambiguës.

M. Bernard se demande quel style de leadership il devrait démontrer afin de correspondre le mieux possible aux caractéristiques de la situation et du groupe. Que lui suggérez-vous ?

ÉTUDE DE CAS

Un gestionnaire qui vous veut du bien

Sébastien Rivard est doctorant et chargé de cours en relations industrielles à l'Université du Québec en Outaouais et se spécialise dans la psychologie du travail et les neurosciences organisationnelles. Il enseigne les ressources humaines, la dotation, le développement des compétences et la santé et sécurité au travail au collégial. Entrepreneur et consultant, il compte près de 15 ans d'expérience en administration et en gestion des ressources humaines. Ses activités de recherche incluent l'étude du leadership, les impacts de la psychologie du travail sur les relations industrielles et les effets de certaines hormones sur la prise de décision lors d'une négociation collective. Il est associé au Laboratoire d'analyse psychoneuroendocrinologique du stress et de la santé (LAPS² – UQO).

Léonard travaille chez J.V. Dubois, produits forestiers, depuis près de 25 ans. L'entreprise, qui existe depuis 43 ans, se spécialise dans le traitement et la transformation du bois. En plus de ses responsabilités de gestionnaire, le travail de Léonard consiste à couper et transformer la matière première ligneuse, à dérouler les essences d'arbres précieuses pour en faire du placage, à fabriquer des pièces de charpenterie telles que poutres et madriers, et à couper, traiter et agencer du bois destiné au recouvrement de plancher. Il s'agit d'une entreprise syndiquée.

En raison de la diversité de ses activités et de ses échanges commerciaux internationaux, la firme doit pouvoir compter sur une multitude de gens possédant des compétences variées. En conséquence, afin de demeurer compétitive, l'entreprise préconise les promotions à l'interne pour combler ses postes de gestion et de supervision. En effet, l'administration juge qu'il est primordial de disposer de gestionnaires et de superviseurs ayant une connaissance approfondie des postes et des tâches qu'ils auront à encadrer. Léonard, gestionnaire au département de la finition du bois d'œuvre, a débuté dans l'entreprise comme journalier, pour ensuite devenir découpeur, chef d'équipe, superviseur au service de l'outillage et finalement, depuis huit mois, gestionnaire.

Léonard est très respecté de ses subordonnés. Il a su tisser, au fil des années, d'excellentes relations avec ses anciens collègues, et son intégrité et son intérêt pour le bien-être d'autrui sont reconnus. Par exemple, Léonard se préoccupe particulièrement du moral de son équipe. On le voit souvent prendre plusieurs minutes de son temps pour s'enquérir de l'état de ses subordonnés, les supporter lors des coups durs et des aléas de la vie. D'ailleurs, Léonard n'hésite pas à octroyer des journées de congé à un employé qui a besoin de repos.

Lorsqu'on le questionne sur sa vision de la gestion, Léonard répond que, pour lui, elle se résume au bien-être des employés et aux bonnes relations interpersonnelles. « À quoi sert de pousser sur la production et la performance si le cœur et le moral n'y sont pas ? » demande-t-il. Il déclare également que : « Les gens ne sont pas des machines : lorsqu'ils brisent, on ne peut pas les remplacer ou les réparer facilement et rapidement. Quant aux machines, elles ne peuvent pas être comparées aux personnes, qui ont leurs habitudes, leurs traits de caractère et leur personnalité qui les rendent uniques. » Il est facile de comprendre pourquoi Léonard est tellement apprécié de tous !

Fait étrange, le département duquel il est responsable affiche présentement les pires indices de performance de toute la firme. Le volume de produits prêts à expédier ne parvient à couvrir que 87 % de la demande. Le département de la qualité a dû reclasser un certain nombre de produits, ce qui a entraîné des pertes économiques, parfois irrécupérables, dans le cas de certaines pièces de bois. Pire, ces écarts de performance n'ont commencé à se produire que depuis l'arrivée de Léonard à la tête du département. La direction de la firme est stupéfaite, car le roulement du personnel, les absences, les griefs pour le département en question sont au plus bas dans l'histoire de l'entreprise.

Questions

1. Quel est le style de leadership de Léonard ?
2. De quelle façon son style de leadership nuit-il au rendement organisationnel ?
3. Quel style de leadership Léonard devrait-il adopter ?
4. En quoi le leadership transformationnel est-il différent du style de Léonard ?

RÉFÉRENCES

1. J.M. TOULOUSE, « À propos de leadership », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 7, nos 1-2, 1986, p. 209-221.
2. J.A. McCLESKEY, « Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development », *Journal of Business Studies Quarterly*, vol. 5, n° 4, 2014, p. 117-130.
3. S.L. McSHANE, S.L. STEEN et C. BENABOU, *Comportement organisationnel. Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*, Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2013.
4. N. LANGTON, S.P. ROBBINS et T.A. JUDGE, *Fundamental of Organizational Behaviour*, Toronto, Ontario, Pearson Canada, 2011.
5. R.N. KANUNGO, « Leadership in Organizations : Looking Ahead to the 21st Century », *Canadian Psychology*, vol. 39, 1998, p. 71-82.
6. R.M. STOGDILL, *Handbook of Leadership*, New York, NY, Free Press, 1974.
7. R.J. HOUSE et M.L. BAETZ, « Leadership : Some empirical generalizations and new research directions », *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, 1979, p. 341-423 ; E.A. LOCKE et collab., *The essence of leadership : The four keys to leading effectively*, New York, NY, Free Press, 1992 ; R.G. LORD, C.L. DeVADER et G.M. ALLIGER, « A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions : An application of validity generalization procedures », *Journal of Applied Psychology*, n° 71, 1986, p. 402-410.
8. B.M. BASS, *Bass & Stogdill's handbook of leadership ; A survey of research*, 3^e éd., New York, NY, Free Press, 1990.
9. T.A. JUDGE, J.E. BONO, R. ILIES et M.W. GERHARDT, « Personality and leadership : A quantitative and qualitative review », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 4, 2002, p. 765-780.
10. D.S. DERUE, J.D. NAHRGANG, N. WELLMAN et S.E. HUMPHREY, « Trait and behavioral theories of leadership : An integration and meta-analytic test of their relative validity », *Personnel Psychology*, vol. 64, 2011, p. 7-52.
11. A.H. EAGLY, M.C. JOHANNESSEN-SCHMIDT et M.L. VAN ENGEN, « Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles ; A meta-analysis comparing women and men », *Psychological Bulletin*, n° 129, 2003, p. 569-591.
12. T.A. JUDGE et J.E. BONO, « Five-factor model of personality and transformational leadership », *Journal of Applied Psychology*, n° 85, 2000, p. 751-765 ; T.A. JUDGE, A.E. COLBERT et R. ILIES, « Intelligence and leadership : A quantitative review and test of theoretical propositions », *Journal of Applied Psychology*, n° 89, 2004, p. 542-552.
13. D. GOLEMAN, « What Makes a Leader ? », *Harvard Business Review*, (novembre-décembre 1998), p. 93-102 ; J.M. GEORGE, « Emotions and Leadership : The Role of Emotional Intelligence », *Human Relations*, (août 2000), p. 1027-1055 ; C.S. WONG et K.S. LAW, « The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude : An Exploratory Study », *Leadership Quarterly*, (juin 2002), p. 243-274 ; D.R. CARUSO et C.J. WOLFE, « Emotional Intelligence and Leadership Development », dans D. DAVID et S.J. ZACCARO (dir.), *Leader Development for Transforming Organizations : Growing Leaders for Tomorrow*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 2004, p. 237-263.
14. R. BOYATZIS et A. MCKEE, *Resonant Leadership : Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mind-fulness, Hope, and Compassion*, Boston, MA, Harvard Business Press, 2005.
15. E.H. POTTER et F.E. FIEDLER, « The Utilization of Staff Member Intelligences and Experience under High and Low Stress », *Academy of Management Journal*, vol. 24, 1981, p. 361-376.
16. M.F.R. KETS de VRIES, *The Irrational Executive*, New York, NY, International Universities Press, 1982.
17. D.S. DERUE, J.D. NAHRGANG, N. WELLMAN et S.E. HUMPHREY, *op.cit.*

18. R. LIKERT, *New Patterns of Management*, New York, NY, McGraw-Hill, 1961 ; R.M. STOGDILL, *Handbook of Leadership*, New York, NY, Free Press, 1974.
19. R.R. BLAKE et J. MOUTON, « Management by Grid Principles or Situationalism : Which ? », *Group and Organization Studies*, vol. 7, 1982, p. 207-210.
20. A.K. KORMAN, « Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria: A Review », *Personnel Psychology*, vol. 19, 1966, p. 349-361.
21. N. LANGTON, S.P. ROBBINS et T.A. JUDGE, *op. cit.*
22. T.K. OH, « Theory Y in the People's Republic of China », *California Management Review*, vol. 19, n° 2, 1976, p. 77-84.
23. B. KAVIC, V. RUS et A.S. TANNENBAUM, « Control, Participation, and Effectiveness in Four Yugoslavian Industrial Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, n° 1, 1971, p. 74-86.
24. N. FOY et H. GODON, « Worker Participation Contrasts in Three Countries », *Harvard Business Review*, vol. 54, 1976, p. 71-84.
25. D. GOLEMAN, « Leadership That Gets Results », *Harvard Business Review*, vol. 78, 2000, p. 78-90.
26. R.J. HOUSE, « A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, (septembre 1971), p. 321-339.
27. R.J. HOUSE et T.R. MITCHELL, « Path-Goal Theory of Leadership », *Journal of Contemporary Business*, (automne 1974), p. 81-97.
28. C. GREENE, « Questions of Causation in the Path-Goal Theory of Leadership », *Academy of Management Journal*, (mars 1979), p. 22-40.
29. J.C. WOFFORD et L.Z. LISKA, « Path-Goal Theories of Leadership: A Meta-Analysis », *Journal of Management*, vol. 19, 1993, p. 857-876.
30. J.C. WOFFORD et L.Z. LISKA, *op.cit.*
31. P. HERSEY et K.H. BLANCHARD, *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1969.
32. R. TANNENBAUM et W. H. SCHMIDT, « How to Choose a Leadership Pattern », *Harvard Business Review*, (mai-juin 1973), p. 180
33. F.E. FIEDLER, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, NY, McGraw-Hill, 1967.
34. S.L. McSHANE, S.L. STEEN et C. BENABOU, *op.cit.*
35. B.M. BASS, « Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries ? », *American Psychologist*, vol. 52, 1997, p. 130-139 ; B.M. BASS, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Application*, 3^e éd., New York, NY, Free Press, 1990.
36. B.M. BASS, « From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision », *Organizational Dynamics*, 1990, p. 19-31 ; N.M. TICHY et M.A. DEVANNA, *The Transformational Leader: The Key to Global Competitiveness*, San Francisco, CA, Jossey Bass, 1997.
37. J.A. McCLESKEY, *op.cit.*
38. D.M. HEROLD, D.B. FEDOR, S. CALDWELL et Y. LIU, « The effects of transformational and change leadership of employees' commitment to a change : A multilevel study », *Journal of Applied Psychology*, n° 93, 2008, p. 346-357.
39. P.M. PODSAKOFF et S.B. MACKENZIE, « Substitutes for Leadership and the Management of Professionals », *Leadership Quarterly*, vol. 4, n° 1, 1993, p. 1-44.
40. E. McKENNA, *Business Psychology and Organizational Behaviour*, New York, NY, Psychology Press, 2012.
41. S.L. DOLON, « Values, spirituality and organisational culture », *Developing Leaders Quarterly*, n° 21, 2015, p. 22-27.

42. B.J. AVOLIO, F.O. WALUMBWA et T.J. WEBER, « Leadership : Current theories, research, and future directions », *Annual Review of Psychology*, vol. 60, 2009, p. 421-449.
43. G.B. GRAEN et M. UHL-BIEN, « Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective », *Leadership Quarterly*, vol. 6, n° 2, 1995, p. 219-247.
44. C.R. GERSTNER et D.V. DAY, « Meta-analytic review of leader-member exchange theory : Correlates and construct issues », *Journal of Applied Psychology*, n° 82, 1997, p. 827-844.
45. C.A. SCHRIESHEIM, S.L. CASTRO et C.C. COGLISER, « Leader-member exchange (LMX) research : A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices », *Leadership Quarterly*, vol. 10, n° 1, 1999, p. 63-113.
46. J.A. CONGER et R.N. KANUNGO, « Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership », dans J.A. CONGER et R.N. KANUNGO (dir.), *Charismatic Leadership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1988, p. 79.
47. J.A. CONGER et R.N. KANUNGO, *Charismatic Leadership in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, 1998 ; R. AWAMLEH et W.L. GARDNER, « Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness : The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance », *Leadership Quarterly*, (automne 1999), p. 345-373.
48. B. SHAMIR, R.J. HOUSE et M.B. ARTHUR, « The Motivational Effects of Charismatic Leadership : A Self-Concept Theory », *Organization Science*, (novembre 1993), p. 577-594.
49. P.D. CHERLUNIK, K.A. DONLEY, T.S.R. WIEWEL et S.R. MILLER, « Charisma Is Contagious : The Effect of Leaders' Charisma on Observers' Affect », *Journal of Applied Social Psychology*, (octobre 2001), p. 2149-2159.
50. A. BANDURA, « Self-Reinforcement : Theoretical and Methodological Considerations », *Behaviorism*, n° 4, 1976, p. 135-155.
51. M. UHL BIEN, R.E. RIGGIO, K.B. LOWE et M.K. CARSTEN, « Followership theory : A review and research agenda », *Leadership Quarterly*, vol. 25, n° 1, 2014, p. 83-104.
52. E. GOSSELIN et H. FORGET, « Psychologie du travail 3.0 : l'ère des neurosciences organisationnelles », *Journal des psychologues*, vol. 6, n° 329, 2015, p. 68-71.

Chapitre

10



LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES ET L'INNOVATION AU TRAVAIL

10.1 Les types de décisions

10.2 Les éléments influençant la prise de décision

10.3 Le processus décisionnel

- 10.3.1 La méthode rationnelle
- 10.3.2 Le modèle de la rationalité limitée de Simon
- 10.3.3 L'approche intuitive
- 10.3.4 L'approche politique
- 10.3.5 La « poubelle organisationnelle »

10.4 La prise de décision en équipe

- 10.4.1 Les méthodes de prise de décision

10.5 L'incidence éthique d'une décision

10.6 La prise de décision et le leadership : le modèle de Vroom, Yetton et Jago

10.7 Les biais lors de la prise de décision

10.8 L'innovation et la créativité en milieu de travail

- 10.8.1 Le management de la créativité
- 10.8.2 Les outils et les méthodes de soutien à la créativité

Conclusion • Questions de révision • Autoévaluation • Exercice expérientiel
• Mini-cas • Étude de cas • Références

Disponible sur 

- Activités interactives
- Cas supplémentaires
- Vidéos



Objectifs d'apprentissage

Dans ce chapitre, le lecteur se familiarisera avec :

- la différence entre une décision programmée et une décision non programmée ;
- le rôle central de la rationalité dans le processus décisionnel ;
- les principes de base de la prise de décision naturelle ;
- la dynamique politique et aléatoire des décisions particulières ;
- les avantages et les inconvénients de la prise de décision individuelle et de la prise de décision en équipe ;
- les techniques qui permettent d'augmenter la qualité des décisions prises en équipe ;
- la relation entre le style de leadership d'un gestionnaire et le mode de prise de décision qu'il privilégie ;
- les méthodes qui permettent de développer la créativité des membres d'une organisation.



Plusieurs fois par jour, nous avons une décision à prendre. Pourtant, nous sommes peu nombreux à savoir définir avec exactitude la nature même d'une décision, et encore moins le processus duquel elle émerge. Une décision n'est cependant jamais prise de façon arbitraire : elle dépend d'un contexte, d'un environnement et de problèmes spécifiques.

Aucun processus décisionnel ne peut garantir de résultats optimaux. Les gestionnaires étant humains, ils ne peuvent pas maîtriser l'ensemble des facteurs internes et externes qui affectent l'issue d'une décision. Et pourtant, les décisions complexes qu'ils ont à prendre doivent assurer le bon fonctionnement actuel et futur de l'organisation et ont diverses conséquences sur les employés et le milieu organisationnel. La prise de décision est donc l'un des aspects les plus cruciaux de leur travail.

Il est important que les employés comprennent bien les enjeux d'une décision organisationnelle et puissent apporter leur soutien aux gestionnaires. Malheureusement, ces derniers oublient parfois de les intégrer au processus décisionnel. Souvent tenus d'obtenir des résultats à court terme, les gestionnaires ne s'investissent pas toujours dans une appréciation minutieuse du contexte de travail et des options possibles. Pourtant, lorsqu'une décision ne produit pas les effets escomptés, ce sont souvent eux que blâment les employés.

En plus de consulter les employés, les gestionnaires peuvent aussi s'appuyer sur les décisions passées pour gérer une situation, lorsque le contexte est similaire, ou même appliquer des méthodes qui ont fait leurs preuves. Malgré tout, il peut être très difficile de prendre une décision, particulièrement lorsque de nombreuses contraintes organisationnelles entrent en jeu. Les gestionnaires doivent garder en tête que la meilleure solution est celle qui s'avère optimale dans certaines circonstances (et non dans l'absolu), et que ses retombées doivent être mesurées régulièrement. Ce chapitre propose un bilan de la documentation sur le processus de la prise de décision individuelle et collective.

décision

Démarche déterminant le choix d'une solution parmi certaines possibilités afin d'atteindre un objectif.

décision programmée

Mode d'action précis et formel (basé sur les règlements et politiques, par exemple) adopté par l'organisation dans le but de faciliter et d'accélérer la prise de décision portant sur des problèmes répétitifs et routiniers.

décision non programmée

Décision inhabituelle prise par une organisation, de façon irrégulière et souvent inattendue, et pour laquelle il n'y a aucune procédure préétablie.

10.1 Les types de décisions

Chaque jour, tous les gestionnaires doivent prendre de nombreuses **décisions** : certaines sont relativement simples et comportent peu de risques ; d'autres sont plus complexes et, par le fait même, plus risquées¹. Outre leur part de risque, on en rencontre deux types : les décisions programmées et les décisions non programmées.

Si une organisation doit faire face à des problèmes répétitifs et routiniers, elle peut adopter des méthodes de résolution de problèmes qui faciliteront et accéléreront le processus décisionnel : il s'agit de **décisions programmées**. Le gestionnaire peut s'inspirer des règlements, procédures et politiques de l'organisation pour élaborer une méthode qui lui permettra de prendre rapidement un bon nombre de décisions sans devoir analyser en détail tous les éléments liés à un problème précis. En entreprise, un grand nombre de décisions sont programmées. Elles s'appuient sur des méthodes formelles qui assurent une économie de temps et d'énergie en réduisant l'effort déployé pour prendre la décision. De plus, ces méthodes formelles ont l'avantage de favoriser l'uniformité des décisions et de les rendre plus prévisibles. Enfin, parce qu'elles sont formalisées, elles transmettent les valeurs de la direction de l'entreprise, qui n'a pas à participer directement à chaque prise de décision. Par exemple, le processus de sélection du personnel, le mode de résolution des conflits ou encore la politique salariale sont des éléments structurant une prise de décision programmée.

Les **décisions non programmées** sont généralement associées à de nouveaux problèmes pour lesquels il n'existe aucune méthode préétablie. Il peut s'agir de cas spéciaux ou de cas complexes présentant un grand niveau d'incertitude.

Les décisions programmées laissent peu de marge de manœuvre au décideur, alors que les décisions non programmées, qui sont liées à des situations uniques et originales, sont davantage le reflet des intentions, des habiletés et du jugement du décideur, tant dans leurs aspects rationnels qu'irrationnels.

10.2 Les éléments influençant la prise de décision

Prenons la liste de questions suivantes.

- Où devrait-on construire la nouvelle usine ?
- Quel inventaire devrait-on conserver ?
- Devrait-on offrir des programmes de formation complets aux employés ou embaucher une main-d'œuvre déjà qualifiée ?
- Quelles devraient être les principales caractéristiques de notre système d'information ?
- Est-ce que le programme d'évaluation du rendement devrait être couplé avec un programme de rémunération au mérite ?

Chacune de ces questions appelle une décision qui peut être prise de différentes façons : la personne ou le groupe peut faire appel à son intuition, à ses valeurs, à son jugement ou à la rationalité. Voyons brièvement les éléments essentiels de la prise de décision².

De la théorie à la pratique

Le processus décisionnel et la neurologie : quelques résultats d'un rapport de conférence réalisé par le docteur Melissa Lamar, en 2006 à l'École de sciences économiques de Londres

Dans le domaine de la neurologie, le processus de décision peut se définir en fonction du type de décisions auquel nous sommes confrontés. Nous retrouvons les décisions issues d'un contexte connu (de certitude) et les décisions issues d'un contexte inconnu (d'incertitude).

Plus le contexte de la décision est nouveau, plus l'individu doit utiliser des processus cognitifs supplémentaires afin de prendre sa décision. Dans la prise de décision, il y a une influence des expériences passées et des valeurs des individus. Il existe une interaction entre les processus physiologiques, les émotions et les processus cognitifs lors de la prise de décision.

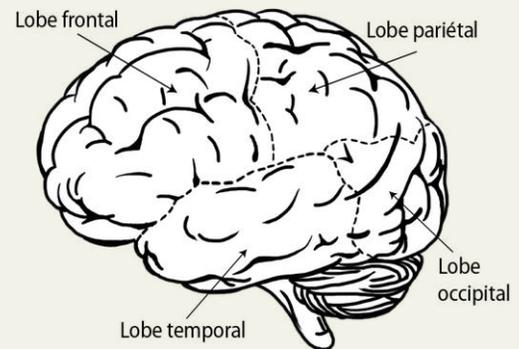
Plusieurs zones de notre cerveau sont sollicitées dans le processus de prise de décision, mais on note particulièrement le rôle majeur du cortex préfrontal et de la zone cingulaire.

L'âge, le sexe, l'expérience professionnelle constituent tous des facteurs à considérer dans le cadre du processus décisionnel. Dans les années 1980, une étude a démontré que le processus cognitif de résolution de problèmes a tendance à différer en fonction de l'expertise des individus. Plus précisément, cette étude a comparé le processus de décision de spécialistes dans les sciences physiques à celui d'un groupe de profanes en la matière. Ces chercheurs ont découvert que, pour trouver une solution à un problème donné, le groupe d'experts utilisait généralement les informations préliminaires fournies pour obtenir leur solution.

Ils utilisaient donc une stratégie prospective. Tandis que les profanes (novices) utilisaient une stratégie rétrospective (Larkin, McDermott, Simon et Simon, 1980).

Au début des années 2000, l'étude de Maguire et ses collaborateurs a permis de découvrir que l'anatomie neurologique des chauffeurs de taxi était légèrement différente de celle des chauffeurs traditionnels. Chez les chauffeurs de taxi, on a observé une différence dans la distribution du volume de l'hippocampe.

De ces études, il est possible de dresser certaines lignes directrices. Le processus de prise de décision siège principalement dans le cortex préfrontal, bien que sa dynamique appelle d'autres zones du cerveau. L'ampleur du développement anatomique de certaines régions du cerveau varie en fonction de l'expertise. Les facteurs individuels innés et issus de l'apprentissage influencent notre façon de prendre des décisions.



Sources : Extraits d'une conférence de M. LAMAR, « Improving the Decision-Taking Process in Institutions », SOL-UK workshop London School of Economics (23 juin 2006), [En ligne], <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=6B5C2BADE4613EBAC2F11FEDCB38E8B9?doi=10.1.1.506.381&rep=rep1&type=pdf> (Page consultée le 2 décembre 2016) ; J. LARKIN, J. McDERMOTT, D.P. SIMON et H.A. SIMON, « Models of competence in solving physics problems », *Cognitive Science*, vol. 4, 1980, p. 317-345 ; E.A. MAGUIRE et collab., *Navigation-related structural change in the hippocampi of taxi drivers*, *Proc Natl Acad Sci USA*, vol. 97, n° 8, 2000, p. 4398-4403.

On a beaucoup écrit sur les limites du décideur. Les auteurs se penchent très souvent sur les problèmes de choix dans diverses situations. Ils comparent, par exemple, la stratégie adoptée par un décideur à une stratégie optimale censée maximiser les résultats. De façon générale, on constate que les décideurs ne maîtrisent pas les stratégies basées sur les valeurs et qu'ils utilisent toutes sortes d'autres raisonnements, parfois approximatifs. Deux exemples sont présentés à la page suivante.

- La présentation du problème (framing of decision)³ : la prise de décision se fait en tenant compte exclusivement des éléments de la présentation du problème.
- Le choix sans raisonnement : souvent, on constate que des gens prennent une décision sans savoir pourquoi ils la prennent ; si on les interroge sur la question, ils formulent des justifications *a posteriori* en fonction des conséquences connues de la décision.

L'intuition

Au-delà de l'analyse rigoureuse, cartésienne ou réfléchie lors d'une prise de décision, le gestionnaire peut s'appuyer sur son intuition ou sur son impression générale de la situation. L'intuition s'apparente au ressenti, au flair ou à une approche plus émotionnelle de la situation⁴. Plusieurs situations incitent à se fier à son intuition lors de la prise de décision. Lorsque le gestionnaire fait face à une urgence ou à une incertitude, il ne possède pas forcément l'information dont il a besoin pour prendre une décision éclairée. En outre, l'historique antérieur en matière de prise de décision ne lui permet pas toujours d'établir des points de repère solides ou d'apprécier la tendance lourde qui se dégage de la situation. Enfin, devant des options équivalentes en matière de décision, le gestionnaire peut s'appuyer davantage sur l'intuition. Par conséquent, l'intuition oriente partiellement le processus décisionnel.

Les valeurs

Ce sont les valeurs d'un gestionnaire qui guident les décisions qu'il prend. Prenons l'une des questions énoncées plus haut : devrait-on offrir des programmes de formation complets aux employés ou embaucher une main-d'œuvre déjà qualifiée ? Il est évident que la décision qui sera prise dépendra de considérations éthiques et reflétera certaines valeurs du décideur.

La personnalité

Le profil de personnalité du gestionnaire peut aussi orienter la prise de décision, mais aucun profil n'est idéal au point de garantir que la meilleure décision l'emportera. Il se peut qu'un gestionnaire soit orienté vers les caractéristiques techniques du problème et qu'un autre priorise ses caractéristiques sociales. Certains gestionnaires ont de la difficulté à tolérer l'ambiguïté d'une situation organisationnelle ; par conséquent, ils deviennent progressivement directifs dans leurs prises de décision afin d'en arriver à contrôler l'environnement organisationnel.

Au moment de prendre une décision, alors que plusieurs gestionnaires prônent l'action, d'autres s'empressent de recueillir une grande quantité d'informations. Ils sont très prudents ou ils s'enfoncent dans l'indécision. De nombreux gestionnaires travaillent en étroite collaboration avec les employés ; même s'ils valorisent un climat de travail non conflictuel, ils hésitent à prendre des décisions difficiles ou à se positionner par rapport à une situation particulière. Enfin, certains gestionnaires trop émotifs ne perçoivent pas toujours l'ensemble des ramifications du problème ni les nombreuses options disponibles ; la prise de décision peut alors être irrationnelle ou irréfléchie⁵.

Le jugement

Lorsqu'un individu se fonde sur son jugement pour prendre une décision, il se réfère généralement à des situations comparables vécues antérieurement en espérant prévoir les conséquences éventuelles et probables de la décision envisagée. Bien qu'elle soit intéressante, cette méthode, qui fait appel au jugement, est souvent difficile à justifier. En effet, même si des similitudes importantes existent entre deux situations, il n'en demeure pas moins que chacune est unique et qu'elle appelle, par le fait même, une solution unique. Par conséquent, lorsque le décideur fait face à une nouvelle situation ou à un problème très complexe, il peut lui être difficile de prendre une décision en ne se fondant que sur son jugement.

La rationalité

La rationalité caractérise le processus qui amène le décideur à analyser toutes les composantes d'un problème et à adopter la meilleure solution possible. Cette approche se différencie de la méthode qui ne repose que sur le jugement par le fait qu'elle s'appuie non seulement sur l'expérience, mais aussi sur une méthode objective rigoureuse, qui inclut une analyse complète. Ce processus est examiné à la section suivante.

Qu'en disent les experts ?

Le manque de sommeil pourrait vous pousser à prendre de très mauvaises décisions

Si une mauvaise nuit de sommeil peut vous rendre improductif au travail et irritable avec vos collègues, ses effets peuvent être bien plus sérieux. La fatigue affecte directement votre capacité de jugement et de prise de décisions, soutient une nouvelle étude publiée dans la revue *Sleep*, que relaie NPR.

Selon les chercheurs de l'Université de l'État de Washington, le manque de sommeil nous fait perdre toute capacité à enregistrer de nouvelles informations et à adapter notre comportement à ces nouvelles informations.

Santé Canada est d'ailleurs sans équivoque. «Quand nous ne dormons pas suffisamment, notre productivité et notre comportement en sont affectés, ce qui a une incidence sur la qualité de notre travail et sur la qualité de notre vie familiale et personnelle.»

Parmi les 26 participants à l'étude, la moitié était privée de sommeil pendant deux jours alors que l'autre moitié pouvait conserver son rythme



de sommeil normal. Au fil de l'expérience, les scientifiques ont mesuré la capacité des deux groupes à prendre des décisions.

Dans un premier test, les participants ont dû appuyer sur un bouton lorsqu'ils apercevaient certains chiffres. Déjà lors de ce premier exercice, les personnes qui n'avaient pas dormi étaient moins efficaces.

De mal en pis

Les participants privés de sommeil n'étaient pas au bout de leur peine. Lorsque la consigne a été inversée (ils devaient appuyer sur le bouton lorsqu'ils apercevaient des chiffres pour lesquels ils devaient auparavant s'abstenir), ils n'ont pas été capables d'adapter leurs réponses. Même après 40 tentatives, aucun des participants fatigués n'est parvenu à obtenir la bonne réponse.

Comme l'a expliqué à NPR Paul Whitney, le psychologue qui a piloté la recherche, non seulement les personnes en manque de sommeil avaient plus de difficulté à s'adapter, mais ils avaient aussi perdu toutes leurs capacités à traiter efficacement une nouvelle information. La fatigue ne semble toutefois pas influencer la mémoire à court terme.

M. Whitney souligne que les gens ne réalisent souvent pas à quel point le manque de sommeil peut être dévastateur. Si vous passez une nuit blanche, il vous suggère d'ailleurs de ne pas vous risquer à prendre une décision qui pourrait avoir d'importantes incidences.

Comme le rappelle NPR, il existe de nombreux exemples dans l'histoire, notamment lors de batailles militaires, où des gens pourtant très compétents ont pris de très mauvaises décisions parce qu'ils étaient épuisés.





Manque de sommeil chronique

L'étude qu'a menée Paul Whitney est évidemment de nature exploratoire. Dans la vie de tous les jours, les gens souffrent habituellement de manque de sommeil chronique plutôt que d'une privation totale de sommeil sur une courte période de temps (comme c'est le cas dans cette étude). Selon d'autres recherches, ces deux types de carences en sommeil provoquent toutefois des effets similaires.

Comme le souligne Santé Canada, il est difficile de déterminer ce que constitue une bonne nuit de sommeil. Des spécialistes affirment

toutefois « que la plupart des adultes ont besoin de 7 à 9 heures de sommeil par nuit pour se sentir reposés. »

Par ailleurs, les données recueillies par Santé Canada montrent que les hommes dorment généralement moins que les femmes.

Le travail influence directement le temps de sommeil des Canadiens. Les travailleurs à plein temps dorment effectivement presque 20 minutes de moins que ceux qui ne travaillent pas. Les horaires de travail non conventionnels nuisent aussi à la qualité du sommeil.

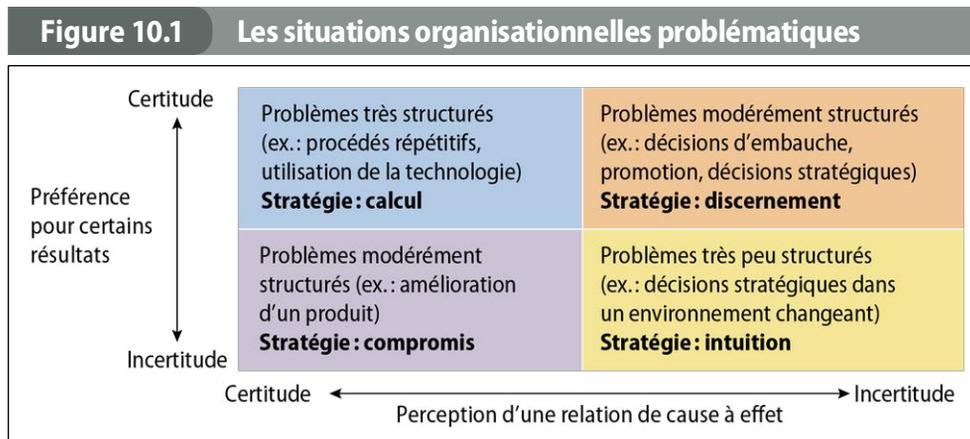
Source : J.-P. DAOUST, « Le manque de sommeil pourrait vous pousser à prendre de très mauvaises décisions », *Journal de Montréal*, 13 mai 2015, [En ligne], www.journaldemontreal.com/2015/05/13/le-manque-de-sommeil-pourrait-vous-pousser-a-prendre-de-tres-mauvaises-decisions (Page consultée le 2 décembre 2016).

10.3 Le processus décisionnel

Constamment, nous nous trouvons devant une décision à prendre. Pourtant, nous l'avons mentionné, bien peu de gens savent définir avec précision la nature même d'une décision. Il est important de souligner que l'efficacité d'une décision dépend du contexte, de l'environnement et des problèmes qui lui sont liés, et chacun de ces facteurs doit être considéré attentivement.

Le processus décisionnel est un mécanisme qui aide à choisir une solution parmi d'autres et, plus particulièrement, une réponse organisationnelle à toutes sortes de problèmes ou de situations. Ainsi, toute décision est le résultat d'un processus dynamique qui est influencé par une diversité de forces.

Selon James D. Thompson⁶, deux dimensions majeures viennent influencer la prise de décision. La première suppose qu'on croit en un lien de cause à effet entre le problème et ses conséquences, alors que la seconde est en lien avec les préférences quant aux éventuels résultats. Lorsqu'on met ces deux dimensions en relation, on obtient une matrice qui jette un éclairage particulier sur les types de situations problématiques auxquelles se heurtent les gestionnaires (*voir la figure 10.1*).



Source : Traduit et adapté de J.D. THOMPSON, *Organization in Action*, New York, NY, McGraw-Hill, 1967, p. 134.

Thompson propose une stratégie de résolution de problèmes pour chacune de ces situations. Ainsi, dans le cas de problèmes qui sont très structurés, très bien définis, dont les relations de cause à effet peuvent être assez bien circonscrites et dont on connaît l'aboutissement probable, il suggère une stratégie de «calcul»; la complexité de ce type de problèmes est essentiellement fonction de la quantité d'information dont on doit tenir compte lors de l'application de procédés routiniers.

À l'inverse, quand il s'agit de problèmes dont les relations de cause à effet sont incertaines et dont même les conséquences possibles font l'objet de spéculations et de controverses, il suggère l'élaboration ou l'utilisation de techniques de résolution de problèmes qui permettent une prise de décision plus solidement fondée, mais où prédomine l'intuition.

Pour les deux autres types de situations problématiques, qui présentent un degré modéré de complexité, Thompson préconise des stratégies de discernement et de compromis.

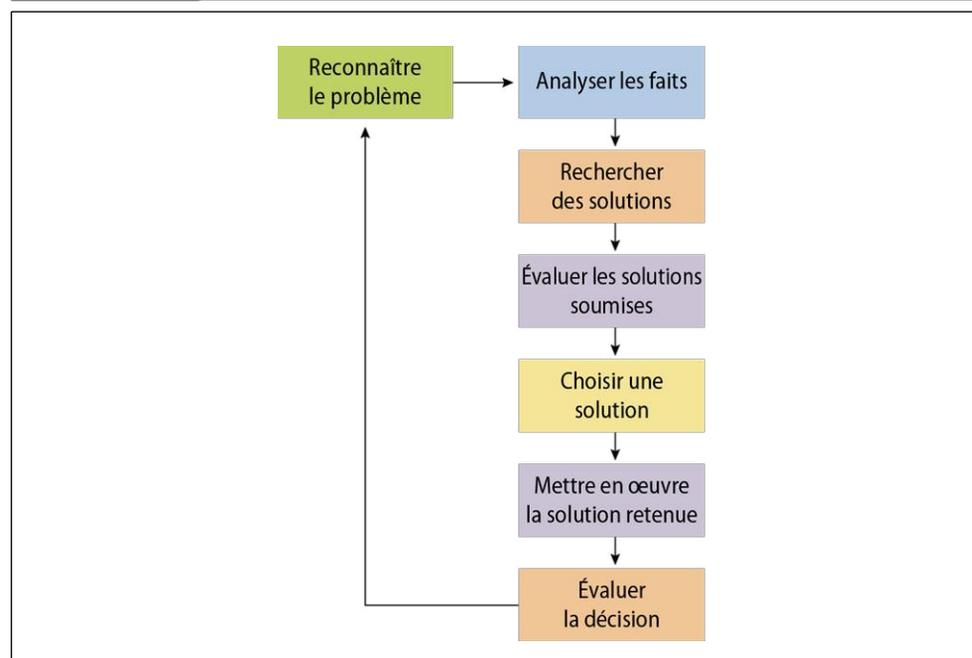
Afin d'améliorer la qualité des décisions prises en milieu organisationnel et d'actualiser une stratégie particulière, diverses méthodes ont été élaborées : la méthode rationnelle, le modèle de la rationalité limitée, l'approche intuitive, l'approche politique et la «poubelle organisationnelle». Nous les présentons dans les pages qui suivent.

10.3.1 La méthode rationnelle

En vertu du principe de rationalité, toute activité est un moyen d'atteindre un objectif. Les décisions ne sont donc pas que des choix, elles font partie intégrante du fonctionnement.

La méthode rationnelle de prise de décision oblige à analyser logiquement des faits concrets afin de parvenir à une décision calculée (*voir la figure 10.2*). La méthode rationnelle est utile lorsque le problème auquel le gestionnaire fait face est complexe ou nouveau, car elle l'incite à opérer un choix efficace parmi les solutions possibles. Si le problème est simple ou routinier, le recours à cette méthode est peu pertinent. Une décision fondée sur l'approche rationnelle requiert un cheminement logique suivant diverses étapes précises.

Figure 10.2 La méthode rationnelle de prise de décision



Première étape : Reconnaître le problème

Avant d'envisager une solution, il est important de se faire une idée claire et nette de la situation : il faut cerner et définir le problème. On commence à définir un problème lorsqu'on sent le besoin d'améliorer une situation ou qu'on rencontre des obstacles qui nous empêchent d'atteindre efficacement un objectif. Il est dès lors essentiel de faire les distinctions qui s'imposent entre les symptômes et les causes du problème et entre les données essentielles et secondaires. Prenons l'exemple d'un professionnel qui a l'habitude de remettre des rapports incomplets ou mal structurés. Si son supérieur émet l'hypothèse que cette situation est due au manque d'habileté ou de connaissances en rédaction de son employé, il pourrait lui suggérer de s'inscrire à un cours de rédaction spécialisée. Cependant, une analyse plus approfondie aurait peut-être démontré que cet employé sait rédiger des rapports, mais qu'il gère mal son temps, de sorte qu'il rédige ses rapports à la hâte et, par conséquent, les présente incomplets ou mal structurés.

Il arrive, en effet, que le problème soit difficile à circonscrire parce que divers facteurs viennent fausser sa compréhension. Le piège dans lequel tombent fréquemment les décideurs est de formuler le problème sous forme d'alternative : devrait-on acheter une maison à la campagne ou en ville ? L'alternative ne correspond pas au problème, elle suggère plutôt deux solutions au problème. Les solutions présentées sous cette forme empêchent d'une part la reconnaissance du véritable problème et, d'autre part, la créativité et la formulation de nouvelles solutions.

Au cours de cette première étape, le gestionnaire doit déterminer les objectifs et les limites de l'éventuelle solution. Il s'agit donc de définir les paramètres de la solution idéale.

Bien qu'il existe des mesures quantitatives pour évaluer les solutions possibles, elles sont complexes à utiliser. Les critères d'évaluation auxquels on a le plus fréquemment recours ont plutôt trait à la qualité de la solution ou à son acceptabilité. C'est d'ailleurs de ce dernier critère que se servent de nombreuses entreprises en Amérique du Nord. Ainsi, une décision jugée « bonne » par les membres de la direction, mais inacceptable par les subalternes, pourra être considérée comme inefficace et rejetée. Souvent, tant les critères associés à la qualité de la solution que ceux qui concernent son acceptabilité sont présents et varient selon l'organisation et la situation. Comme l'illustre la figure 10.3, quatre situations sont possibles.

1. Le décideur favorise la qualité de sa décision.
2. Les deux critères sont d'égale importance dans le processus décisionnel.
3. Une décision immédiate est considérée comme impossible. Elle doit donc être remise à plus tard. Cette attente peut parfois être bénéfique au gestionnaire en lui permettant, par exemple, de prendre du recul et de mieux documenter le problème.
4. Le critère privilégié est l'acceptabilité de la décision.

Figure 10.3 Les critères d'évaluation de la décision

	Solution n° 1 Q > A	Solution n° 2 Q = A
Qualité (Q)	Solution n° 3 Aucune décision	Solution n° 4 Q < A
	Acceptation (A)	
Légende :		
Q > A : la qualité a plus d'importance que l'acceptation.		
Q < A : la qualité a moins d'importance que l'acceptation.		

Deuxième étape : Analyser les faits

Une fois que le problème est défini, il faut rassembler tous les faits s'y rapportant. Ce processus est parfois irritant en raison d'une possible difficulté d'accès à certains renseignements et, d'un autre côté, la quantité d'information peut être telle qu'un tri est nécessaire. Or, pour faire ce tri, le décideur devra avoir recours à son expérience et à son intuition. Il devra pouvoir distinguer les faits des opinions : le fait se définit généralement comme un phénomène vrai ou réel et l'opinion, comme une idée ou un jugement personnel.

Il est clair que le fait de détenir des renseignements pertinents aide à clarifier le problème et à amorcer la recherche de solutions. Ces renseignements proviennent, par exemple, d'enquêtes effectuées par l'organisation, des registres de l'entreprise ou d'expériences antérieures similaires. Les sources d'information peuvent donc se trouver aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'organisation.

La classification de tous les faits et renseignements réunis, de même que l'évaluation de leur importance, permettent au décideur de passer à l'étape suivante.

Troisième étape : Rechercher des solutions

À ce stade-ci, il faut faire ressortir toutes les solutions possibles. Une des méthodes les plus efficaces pour y arriver est communément appelée le remue-méninges (*brainstorming*) ; nous en reparlerons à la section 10.4.1. Il s'agit d'une technique de recherche d'idées : les participants à une séance de remue-méninges donnent libre cours à leur imagination et formulent des suggestions pour résoudre un problème. En général, plus le nombre de solutions proposées est grand, plus la discussion sera fructueuse. À ce stade, les suggestions ne font l'objet d'aucune critique. Une évaluation sera effectuée à la prochaine étape, mais il importe d'élargir au préalable l'horizon des solutions possibles. Dans cette optique, quelques règles doivent être respectées : il faut maximiser le nombre d'idées, encourager l'expression d'idées novatrices et n'exercer aucune censure. À la fin de cette étape, le décideur disposera d'une liste de solutions potentielles.

Quatrième étape : Évaluer les solutions soumises

Ensuite vient l'évaluation. Cette démarche repose sur le principe qu'il est impossible de prendre une décision éclairée si toutes les options possibles n'ont pas été évaluées. La démarche d'analyse suivante est proposée.

1. Repérer toutes les solutions susceptibles de résoudre le problème et éliminer toutes les autres.
2. Définir clairement et de façon concise chaque solution retenue et essayer d'imaginer les conséquences qu'entraînerait leur application (par exemple, la qualité et l'acceptabilité).
3. Faire une évaluation préliminaire de chaque possibilité, en classant ses conséquences probables selon leurs avantages et leurs inconvénients.
4. Adopter un point de vue comparatif et évaluer les résultats possibles de chacune d'elles.

En somme, lorsque toutes les solutions possibles ont été proposées, elles doivent être évaluées qualitativement et quantitativement. Comme l'objectif premier de la prise de décision consiste à maximiser les effets de la décision choisie, il est important de choisir la solution qui présente le plus d'avantages et le moins d'inconvénients. Ainsi, pour bien saisir les répercussions d'une décision sur l'entreprise, il faut d'abord analyser chaque possibilité en pesant le pour et le contre. Plusieurs méthodes plus ou moins formelles peuvent permettre de qualifier et de quantifier les solutions. Une des méthodes privilégiées en entreprise est celle de l'arbre décisionnel. Cette méthode, que nous examinerons plus à fond à la section 10.6, consiste à simuler diverses conditions et à examiner les conséquences immédiates et à longue échéance de chaque solution possible.

Cinquième étape : Choisir une solution

Il est important de noter que la prise de décision ne s'effectue qu'à cette étape. Malheureusement, il arrive souvent que les gestionnaires passent trop rapidement de la première à la cinquième étape, ce qui entraîne inévitablement l'adoption de solutions discutables. Idéalement, le choix est objectif et intègre tous les faits pertinents. Après avoir comparé toutes les possibilités et cerné leurs avantages et inconvénients, le décideur se rend souvent compte que la meilleure solution ressort clairement du lot.

Sixième étape : Mettre en œuvre la solution retenue

Lorsque la solution est choisie, il faut déterminer la façon dont elle sera mise en place et choisir la personne qui en sera responsable. En fait, la mise en œuvre de la solution retenue peut elle-même faire l'objet d'un processus décisionnel. Étant donné que la mise en œuvre de la solution peut se faire en plusieurs étapes, il faut se poser quelques questions telles que : Quelles sont les étapes du processus ? Dans quel ordre se dérouleront-elles ? Qui sera responsable du déroulement ? D'où proviendront les ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles ? Bref, il est nécessaire d'avoir une idée claire de chacune des étapes pour que la solution retenue soit mise en œuvre avec efficacité.

Souvent, la mise en œuvre d'une solution implique un processus de changement. Il sera alors judicieux de choisir une stratégie de changement qui maximisera l'acceptation de la solution au problème (*pour plus d'information sur la gestion des changements organisationnels, voir le chapitre 12*).

Septième étape : Évaluer la décision

Une gestion efficace comporte une évaluation périodique des résultats. Cette évaluation s'effectue en comparant les résultats obtenus avec les résultats prévus ou, plus précisément, avec les objectifs visés. Lorsque les résultats de l'évaluation montrent des écarts entre les deux points de comparaison, des ajustements doivent être apportés. L'évaluation de la décision, dernière étape du processus décisionnel, est donc cruciale. En effet, elle permet de s'assurer de la congruence entre les résultats obtenus et les objectifs visés.



Le gestionnaire doit généralement prendre des décisions en contexte d'incertitude, lorsque l'information qu'il détient est incomplète et que les délais sont courts.

décisions en contexte d'incertitude, lorsque l'information qu'il détient est incomplète et que les délais sont courts. Il est évident que ces circonstances ne se prêtent pas à la méthode rationnelle. C'est pourquoi d'autres modèles s'imposent parfois, mieux adaptés à la réalité organisationnelle.

10.3.2 Le modèle de la rationalité limitée de Simon

En 1978, Herbert A. Simon a reçu le prix Nobel pour sa théorie sur la «rationalité limitée», qui remet en question le modèle de la «rationalité omnisciente» attribuée à «l'homo-economicus». L'élément distinctif de ce courant est qu'en plus de la «décision», il incorpore explicitement l'analyse de l'action et des problèmes que l'organisation doit surmonter pour réaliser ses objectifs.

Simon a établi que la rationalité est limitée par l'incapacité de l'esprit humain d'intégrer l'ensemble des valeurs, connaissances et comportements relatifs à une décision⁷. Parce qu'elle s'inscrit dans un environnement psychologique et social, la rationalité humaine se trouve limitée par des facteurs et des contraintes sur lesquels se fonde la décision. C'est dans la foulée de cette réflexion qu'est né le modèle de la rationalité limitée. Simon propose une méthode qui vise à maximiser la **qualité de la décision** en encourageant le décideur à suivre son intuition. À cet égard, Simon distingue d'abord deux types d'éléments sur lesquels se fonde la prise de décision : les faits et les valeurs. Les faits se rapportent à ce qui est observable ; une proposition factuelle peut généralement être vraie ou fausse. La décision peut en outre être le fruit de considérations éthiques et dépendre des valeurs du décideur ; une proposition à contenu éthique n'est donc pas vérifiable. Par exemple, dire que tous les profits d'une compagnie devraient être versés aux employés à la fin de l'année, qu'il serait préférable et désirable qu'il en soit ainsi, n'est ni vrai ni faux ; c'est une question de valeurs. Ajoutons qu'une prise de décision fait appel à certaines prémisses éthiques qui découlent des objectifs de l'organisation.

qualité de la décision

Caractère d'une décision qui se définit par l'effet qu'elle aura sur le fonctionnement de l'organisation.

Dans son modèle, Simon fait aussi intervenir les notions de rationalité et de comportement rationnel. Sa théorie est en effet fondée sur les comportements possibles et sur leurs conséquences. La décision devient le processus par lequel une des possibilités est choisie afin d'être mise en application. On parle de stratégie quand une série de décisions déterminent des comportements pour une période précise. La décision rationnelle permet de déterminer la stratégie qui provoquera un ensemble de conséquences désirées. Dans ce modèle, la prise de décision comprend trois étapes : d'abord, il faut dresser la liste de toutes les stratégies possibles, puis relever toutes les conséquences de chacune des stratégies et, enfin, évaluer à quel point chacune d'elles est souhaitable.

10.3.3 L'approche intuitive

Au cours des dernières années, l'approche intuitive a acquis une certaine influence comme méthode explicative de la prise de décision. L'approche intuitive, ou les théories de la prise de décision naturelle, repose sur des modèles descriptifs plutôt que normatifs, des stratégies utilisées par les décideurs chevronnés pour aborder les problèmes concrets. Les théories de la prise de décision naturelle n'ont pas recours à la notion de choix normatif ; elles partent du principe que les décideurs utilisent des stratégies beaucoup moins formalisées, mais beaucoup plus rapides.

Trois principes de base sous-tendent les théories intuitives. Le premier, c'est que les décisions sont prises après l'évaluation holistique et séquentielle des actions possibles en vertu de leur acceptabilité. Le deuxième principe, c'est que le décideur compte d'abord sur la connaissance pour trouver des choix possibles et les comparer à des expériences antérieures (notamment aux expériences acquises au travail et lors de la formation). Il ne produit donc pas une liste exhaustive de ces choix. Il détermine plutôt d'éventuels plans d'action en évaluant d'abord la situation, puis en y reconnaissant des situations antérieures. En se fondant sur ses expériences, le décideur peut se souvenir d'anciens plans d'action et évaluer leur pertinence dans la situation présente. Le troisième principe, c'est que le décideur se sert d'un critère satisfaisant et que, plutôt que chercher une solution optimale, il interrompt la recherche quand il a trouvé un plan d'action acceptable. Les situations réelles exigent souvent des réponses rapides, et le décideur peut être obligé d'accepter une solution tout juste satisfaisante, sans se préoccuper de savoir s'il en existe une meilleure⁸. Cette logique trouve d'ailleurs un écho dans l'adage selon lequel, parfois, «le mieux est l'ennemi du bien».

Le principal problème de l'approche intuitive de la prise de décision est le caractère généralement vague des modèles qu'elle formule. En 2001, Peter M. Todd et Gerd Gigerenzer ont soutenu que des chercheurs avaient délibérément évité d'élaborer une

théorie détaillée parce qu'ils pensaient, à tort, qu'on ne peut pas faire de modèles formalisés des processus décisionnels utilisés dans les cas réels⁹. Certes, les chercheurs en science du comportement ont tenté de développer des modèles génériques du fonctionnement cognitif, mais cela n'empêche pas la création de modèles approfondis d'opérations cognitives propres à certaines conditions. Sans modèle détaillé, il sera difficile de formuler des hypothèses assez précises pour mettre à l'épreuve les modèles intuitifs de prise de décision.

De la théorie à la pratique

La prise de décision selon Sigmund Freud

Lorsque Sigmund Freud prenait une décision plus ou moins importante, il trouvait toujours avantageux de peser les « pour » et les « contre ». Lorsque la décision était cruciale, comme lors du choix d'un partenaire ou d'une profession, il proposait

d'aller puiser à l'intérieur de soi, dans l'inconscient. Selon Sigmund Freud, les décisions importantes concernant la vie personnelle et les individus devraient être guidées par les besoins profonds de l'homme.

Source : « On making a decision by S. Freud », *Gurteen.com*, [En ligne], www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/X0004FDF2 (Page consultée le 2 décembre 2016). Adaptation d'une citation de Sigmund Freud.

10.3.4 L'approche politique

Les chercheurs qui se sont penchés sur l'approche politique soutiennent que les décisions des gestionnaires ont pour principal objectif de satisfaire leurs besoins personnels. Dans cette optique, chaque décision devient bien plus qu'une occasion de faire progresser l'organisation; elle est une façon de réaffirmer la position hiérarchique du gestionnaire ainsi que ses qualités de gestionnaire. Donc, loin d'être ouverts et attentifs aux multiples renseignements disponibles, les gestionnaires auront tendance à répéter les mêmes schèmes décisionnels, sans égard aux problèmes qui leur sont soumis. Le pouvoir décisionnel est alors utilisé pour renforcer la position politique des acteurs organisationnels, en fonction des stratégies et des tactiques propres à chacun de ces acteurs.

L'approche politique repose sur quatre grands principes :

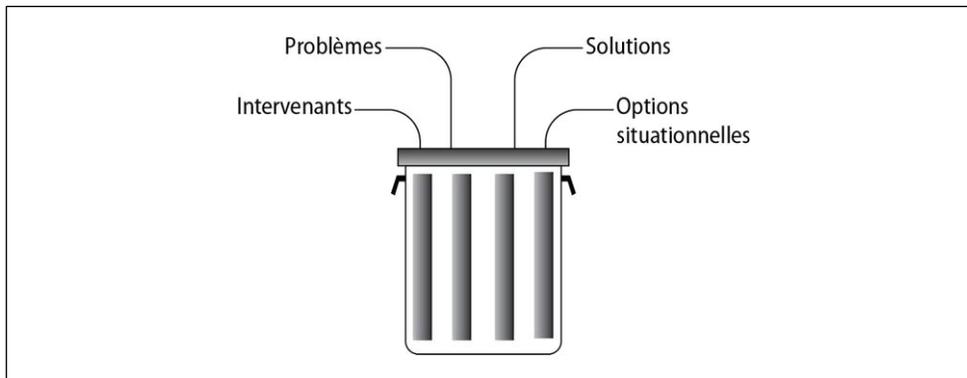
1. le principe d'hédonisme, selon lequel l'individu fera tout ce qu'il peut pour satisfaire ses propres intérêts ;
2. le principe de marché, selon lequel les individus sont égoïstes et motivés par les gains personnels ;
3. le principe de convention, selon lequel tout individu cherchera à profiter des situations ;
4. le principe d'équité, selon lequel les individus légitiment les gains qu'ils accumulent par leur statut et leur position.

10.3.5 La « poubelle organisationnelle »

La méthode de la « poubelle organisationnelle » (de l'anglais *garbage can approach*), qu'ont imaginée Michael Cohen, James March et Johan Olsen en 1972, est différente des méthodes précédentes¹⁰. Selon cette approche, les décisions sont habituellement prises de façon hasardeuse, voire aléatoire. L'organisation devient un amas de problèmes, de solutions, d'intervenants et de situations qui s'entremêlent et se présentent de façon désordonnée dans l'environnement organisationnel (voir la figure 10.4). Une décision concrète survient lorsque les éléments nécessaires à la formulation d'une décision se rencontrent, un peu par opportunité. Naturellement, ces rencontres ne

sont pas planifiées, et c'est au gré des conjonctures et des aléas situationnels que les décisions sont prises. On peut certes douter de la qualité de la décision qui est prise dans de telles circonstances, celle-ci étant alors davantage dictée par l'agencement arbitraire des éléments que par une démarche structurée.

Figure 10.4 La «poubelle organisationnelle»



Source : Inspiré de M.D. COHEN, J.G. MARCH, et J.P. OLSEN, « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, n° 17, 1972, p. 1-25.

La méthode de la «poubelle organisationnelle» pourrait être illustrée par le cas d'un service, au sein d'une organisation, qui veut épuiser son budget avant la fin de l'année fiscale. Comme les employés du service en question ne veulent pas voir cet argent leur échapper, ils procéderont d'abord à une attribution des fonds, ne sachant pas encore exactement à quoi ils seront utilisés. Deux semaines après la fin de l'année fiscale, le système informatique du service tombe en panne. Heureusement, la solution (la disponibilité des crédits nécessaires pour remplacer le système), le problème (le système informatique en panne) et les individus en cause (les employés) sont en «alignement». Autrement dit, la conjoncture est parfaite : les employés ont protégé les fonds budgétaires qui pouvaient être utiles à un certain moment, le système informatique est tombé en panne et les crédits ont servi à en acheter un autre. Le problème a ainsi pu être réglé facilement.

Bien qu'elle soit marginale, cette approche démontre que les méthodes de prise de décision «étape par étape» ne sont pas les seules à avoir cours dans les organisations. Loin d'être toujours ordonné, le processus décisionnel est souvent fort chaotique. En fait, il semble que de bonnes décisions sont parfois prises de façon «accidentelle» et non planifiée.

Ce constat met en lumière toute la complexité de la prise de décision. La recherche scientifique a cependant reconnu plusieurs principes permettant de mieux la comprendre¹¹. Il a par exemple été démontré que la routine organisationnelle structure l'information et les actions managériales potentielles. La prise de décision qui s'inscrit dans la routine organisationnelle est donc plus facile à implanter et suscite davantage l'adhésion des employés. Des recherches ont par ailleurs montré que les organisations prennent davantage de risques lorsque la performance organisationnelle est faible. La prise de risque dans un contexte d'incertitude est soumise à une analyse de pertes et gains générés par la prise de décision ; il est donc important d'appuyer celle-ci sur des données objectives (comme des statistiques) afin de bien pondérer la nature de l'incertitude ou du risque¹². À l'inverse, les gestionnaires peuvent se montrer trop prudents, particulièrement lorsque la décision aura des incidences personnelles sur eux.

En somme, en dépit de la grande complexité de la prise de décision et de l'inévitable incertitude quant aux résultats qui en découleront, la recherche scientifique tend à démontrer qu'il existe des mécanismes, des données et des méthodes sur lesquels les gestionnaires peuvent s'appuyer.

À la une

Le 21 janvier 2014

Comment faire pour prendre de meilleures décisions ?

Olivier Schmouker

Les Affaires

Avez-vous remarqué, comme moi, que les excuses avancées lorsqu'une grosse erreur a été commise sont souvent les mêmes? Vous savez, les fameuses répliques du genre «J'étais pressé par le temps et il a fallu trancher, vite, trop vite pour prendre la bonne décision», «C'est les autres qui voulaient qu'on prenne cette décision, pas moi» et autres «Je ne pouvais pas savoir que ça se passerait comme ça».

Comment expliquer ce phénomène? C'est fort simple: les vraies explications d'une grosse erreur ne sont pas si variées que cela. En fait, elles reviennent toutes, ou presque, à une explication unique. Laquelle? Le processus de prise de décision au sein de votre entreprise, voire de votre équipe. Oui, lui seul!

C'est ce que j'ai appris avec ravissement en découvrant un article du dernier *Journal of organization design* intitulé «How decisions can be organized – and why it matters». Celui-ci est signé par Michael Christensen et Thorbjørn Knudsen, deux professeurs de design des organisations à l'Université du Danemark du Sud.

Ainsi, les deux chercheurs danois se sont penchés avec minutie sur une poignée d'études faisant autorité sur le sujet, des classiques des sciences économiques signés, entre autres, par Jacob Marschak, Roy Radner, Raaj Kumar Sah et Joseph Stiglitz. Leur objectif consistait à regarder s'il s'en dégagait des constantes en matière d'efficacité dans la prise de décision en entreprise.

Sans le savoir, MM. Christensen et Knudsen ont eu là une belle intuition. Car ils ont en effet trouvé de telles constantes. Au nombre de quatre exactement, qui – de surcroît – se présentent sous la forme de quatre étapes à suivre pour déterminer le meilleur processus de prise de décision qui soit :

1. Visualisation. Ceux qui prennent les bonnes décisions commencent toujours par visualiser comment celles-ci doivent être prises, en fonction du contexte. Ils le visualisent concrètement, c'est-à-dire qu'ils dessinent l'organigramme de prise de décision. Ça peut être, par exemple :

– Le schéma hiérarchique: $A > B > C$. C'est-à-dire que A soumet ses idées à B, lequel soumet ses idées à C (en tenant plus ou moins compte des idées de A), lequel tranche (en tenant plus ou moins compte des idées de B), car il est le «big boss».

– Le schéma du comité de décision: $A | B | C$. C'est-à-dire que A, B et C se retrouvent au sein d'un même groupe créé pour l'occasion. Les différences hiérarchiques s'y font sentir, bien entendu, mais dans une moindre mesure que dans le schéma hiérarchique.

– Le schéma de la polyarchie (ce terme, concocté par Robert Alan Dahl, professeur émérite de science politique à Yale, désigne une forme de gouvernement dans lequel le pouvoir est entre les mains de trois personnes ou plus): $A = B = C$. C'est-à-dire que chaque personne concernée est placée sur un pied d'égalité, si bien qu'il est nécessaire d'obtenir un consensus pour qu'une décision soit prise.

2. Énumération. Ceux qui prennent les bonnes décisions énumèrent toutes les voies possibles de prise de décision au sein du schéma dressé à l'étape 1. Concrètement, ils indiquent par des traits toutes les voies que peuvent emprunter les idées qui doivent être analysées par les personnes concernées. Dans le cas du schéma hiérarchique, par exemple, il suffit de tracer une flèche de A à B, puis une autre, de B à C.

3. Identification. Ceux qui prennent les bonnes décisions identifient le chemin idéal que devraient prendre les idées à analyser. Ce chemin idéal correspond, on s'en doute, au plus simple. Comment le déterminer? D'un point de vue visuel, c'est celui où les idées circulent de manière fluide. D'ailleurs, un bon truc pour s'en rendre compte, c'est d'imaginer que le flux d'idées correspond aux flots d'une rivière: si les embûches sont nombreuses, le courant d'eau passe mal; et inversement. À noter que les embûches peuvent être discernées grâce aux informations disponibles: la compétence réelle de chaque personne figurant dans le groupe, le délai dont a besoin chacun pour réfléchir aux idées soumises, etc.

4. Comparaison. Ceux qui prennent les bonnes décisions comparent leur modèle de prise de décision à d'autres, afin de vérifier si le leur est le meilleur. Le cas échéant, ils font les changements qui s'imposent.

Forts de cette trouvaille, les deux chercheurs danois ont procédé à différentes expériences sur le terrain (notamment au sein d'une banque et d'une firme d'ingénierie), histoire de vérifier sa validité. Celles-ci ont confirmé le tout. Sans ambiguïté.



Mieux, MM. Christensen et Knudsen en ont dégagé une série de conseils pratiques à l'attention des managers qui envisagent d'améliorer leur processus de prise de décision. Voici les principaux :

- **Regardez chacun autrement.** Le flux d'idées idéal doit toujours passer par différentes personnes. Or, celles-ci présentent des niveaux différents de résistance et de perméabilité à ce flux. Il convient donc d'analyser chacun en fonction de ce duo résistance/perméabilité, lequel peut être déterminé à partir des évaluations professionnelles faites au fil des ans. L'intérêt de cette approche est qu'elle permet de voir les uns et les autres sous un autre jour, et par suite de dessiner des schémas de flux d'idées auxquels on n'aurait pas pensé *a priori* (ex. : nous avons tous le réflexe de considérer que c'est le « big boss » qui doit trancher, alors que ce n'est pas forcément toujours la meilleure chose qui soit...).
- **Optez pour les duos.** L'être humain est faillible. Oui, même les meilleurs d'entre nous commettent, un jour ou l'autre, des erreurs. C'est pourquoi les deux chercheurs danois pensent qu'il est bon de miser sur des duos : le risque d'erreur (omission, biais, etc.) est dès lors amoindri, pour ne pas dire quasi nul lorsque le duo fonctionne à merveille. A correspond à ce moment-là

à deux personnes (A' et A''), B à deux autres personnes, etc. Le hic ? Quand on est deux, on ne s'entend pas toujours, ce qui risque de gripper le processus de prise de décision. Le remède est dès lors de faire intervenir ponctuellement une tierce personne pour surmonter la difficulté rencontrée, en considérant, par exemple, que la majorité l'emporte.

- **Distinguez évaluation et décision.** Évaluer une idée n'est pas la même chose que choisir la bonne idée. Et bien souvent, ont noté les deux chercheurs danois, l'idéal est de demander à certains d'évaluer et à d'autres de trancher. Comment faire ? On peut, par exemple, procéder à un vote anonyme pour trancher, ou bien décider de ne pas discuter les idées avant qu'elles n'aient été évaluées. On peut également considérer, pour les projets d'importance, la création d'une équipe spéciale dédiée exclusivement à l'évaluation des idées – qui fonctionnerait en polyarchie, recommandent-ils – et d'une autre pour le choix final.

Voilà. Prendre de meilleures décisions est à votre portée. Il vous suffit pour ce faire de vous pencher sur le design de votre processus de prise de décision et d'avoir le courage d'y apporter les changements nécessaires. [...]

Source : Extrait de O. SCHMOUKER, « Comment faire pour prendre de meilleures décisions ? », *Les Affaires*, 21 janvier 2014, [En ligne], www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/comment-faire-pour-prendre-de-meilleures-decisions/565467 (Page consultée le 2 décembre 2016).

10.4 La prise de décision en équipe

Bien que la plupart des décisions puissent être prises individuellement, si le problème est complexe, il est souvent préférable de faire intervenir plusieurs personnes dans le processus décisionnel. Une décision d'équipe résulte des délibérations de personnes réunies pour fournir des renseignements ou exprimer leur opinion sur le sujet. Toutefois, pour que la prise de décision en groupe soit efficace, on doit :

- viser le consensus – le groupe doit délibérer jusqu'à ce qu'il parvienne à une entente ;
- limiter le verbiage – les gens ayant la parole trop facile influencent leurs collègues quant au choix d'une solution... Il faut garder à l'esprit qu'il n'y a pas de lien direct entre la quantité et la qualité des interventions ;
- éviter de tenir compte de la position hiérarchique – parmi les membres du groupe, quelques-uns ont un rang hiérarchique plus élevé et, de ce fait, ils sont susceptibles d'exercer une influence indue sur les autres.

La prise de décision en équipe suppose la participation de subalternes et de spécialistes de la question. Elle comporte trois principaux avantages.

1. Le partage d'une plus grande quantité d'information et d'idées favorise l'élaboration de solutions originales et créatives.
2. Le sentiment d'être utile stimule l'intérêt des participants, surtout si la décision les touche directement.

3. Les personnes comprennent et acceptent beaucoup plus facilement une décision à laquelle elles ont pris part. Par conséquent, leur engagement lors de la mise en application sera plus grand.

À la prise de décision en équipe correspondent aussi certains inconvénients.

- Le temps requis avant d'aboutir à une décision est long et les coûts sont très élevés. Ainsi, plus le groupe compte de participants, plus le temps requis et les coûts augmenteront.
- Il peut arriver que certains participants dominent le groupe et orientent la décision en fonction de leurs propres intérêts.
- Comme nous l'avons montré au chapitre 6, la recherche de cohésion à l'intérieur de l'équipe encourage une certaine conformité, ce qui limite les apports critiques de certains membres. Par ailleurs, si le souci de conformité n'est pas présent, les prises de position peuvent être si opposées que des conflits peuvent émerger entre les participants. Par conséquent, cette méthode nécessite la présence d'un leader efficace.

La prise de décision en équipe de travail comporte généralement trois principales étapes :

1. l'orientation ou la définition du problème ;
2. l'évaluation ou la discussion des options ;
3. le contrôle ou le choix de l'option appropriée.

Soulignons qu'une décision peut avoir des retombées interpersonnelles, sociales et politiques sur plusieurs membres de l'organisation. Les dimensions sociale et émotionnelle sont inhérentes à la prise de décision puisque le décideur se préoccupe généralement de la façon dont les employés réagissent aux décisions. Selon le contexte interpersonnel, divers phénomènes sociaux peuvent se manifester. La pensée de groupe, la polarisation des membres de l'équipe de travail ou la paresse sociale, par exemple, sont susceptibles de colorer la prise de décision¹³.

La pensée de groupe se manifeste essentiellement lorsqu'une forte cohésion et une bonne harmonie règnent au sein de l'équipe. Plusieurs situations génèrent cette pensée de groupe¹⁴. Par exemple, un leader au style directif ne permettra pas à son équipe de privilégier une approche critique. Les pressions pour qu'une décision soit prise rapidement peuvent également favoriser la pensée de groupe. En effet, la cohésion de l'équipe peut rapidement entraîner l'unanimité (sans une analyse préalable et minutieuse) tout en écartant les points de vue divergents ou controversés. Cette harmonie intense inhibe l'expression des véritables opinions divergentes afin de préserver l'unanimité et la cohésion de l'équipe de travail.

Il est courant que certains membres d'une équipe soient hésitants face à une décision à prendre, notamment lorsque subsistent des interrogations sur ses retombées potentielles. Afin d'apaiser l'incertitude, plusieurs membres seront tentés d'adhérer aux principaux arguments et aux normes du noyau dur de l'équipe. Cette tendance conformiste des membres hésitants peut, paradoxalement, entraîner une décision plus risquée par rapport à la position initiale de l'équipe.

La réduction des effets négatifs de la pensée de groupe et de la polarisation de l'équipe exige que soient menées diverses actions organisationnelles comme la valorisation d'un climat de travail fondé sur la confiance ou le soutien et la transmission de la rétroaction constructive dans le respect des employés. Les gestionnaires doivent encourager les débats préalables à une prise de décision et éviter de présenter dès le départ leurs préférences personnelles. Ils doivent également s'assurer que les membres de l'équipe possédant une expertise ou une expérience pertinente puissent s'exprimer pleinement ; en effet, s'ils ne se sentent pas suffisamment valorisés par l'équipe, ils pourraient se retirer délibérément de la réflexion décisionnelle.

10.4.1 Les méthodes de prise de décision

Les gestionnaires s'appuient sur des principes de décision à la fois rationnels et intuitifs avant de statuer définitivement sur la décision finale. Afin de baliser leur démarche, diverses méthodes de prise de décision peuvent les inciter à adopter des perspectives originales pour trouver des solutions nouvelles. Parmi les méthodes les plus connues figurent le remue-méninges (*brainstorming*), la méthode Delphi et la technique du groupe nominal.

Le remue-méninges (*brainstorming*)

Une des méthodes les plus efficaces pour favoriser la créativité lors de la recherche de solutions en équipe est le remue-méninges (*brainstorming*). Cette méthode met l'accent sur la production d'idées plutôt que sur leur évaluation, l'hypothèse étant que plus il y aura d'idées émises, plus la probabilité d'en trouver une qui convienne à la situation sera grande. Cependant, certaines règles doivent être respectées.

- Il faut maximiser le nombre d'idées en encourageant les membres de l'équipe à exprimer toutes celles qui leur passent par la tête, y compris les extravagantes, car en soi, aucune idée n'est ridicule.
- Il ne faut critiquer aucune suggestion, car le but de l'exercice n'est pas d'évaluer les idées, mais plutôt d'en produire le plus possible.
- Il faut se rappeler que toute idée formulée appartient à l'équipe et non à la personne qui l'a émise; ainsi, le groupe se sent libre d'utiliser toutes les idées et d'en trouver de nouvelles en s'inspirant de celles qui ont été exprimées.

On constate donc que, dans un contexte de remue-méninges, les idées nouvelles sont aussi valorisées et appréciées que celles qui sont élaborées à partir d'idées déjà émises.

À la suite de l'exercice de recherche d'idées, on évalue chacune des solutions formulées en suivant les étapes de la méthode rationnelle de prise de décision.

Notons que Daniel B. Madsen et John R. Finger¹⁵ ont démontré, dans une recherche comparative, que la technique du remue-méninges fondée sur l'hypothèse que « plus on est nombreux, plus on a d'idées » ne donne pas toujours les résultats escomptés. Selon ces auteurs, un groupe d'individus produit moins d'idées que le même nombre d'individus chacun de son côté. Cette technique n'est donc pas une panacée et son intérêt réside peut-être davantage dans la qualité des idées émises que dans leur quantité.

La méthode Delphi

La méthode Delphi suppose que certaines données sont recueillies de façon anonyme et qu'elles sont comparées. Les données sont obtenues au moyen de questionnaires soumis à l'équipe. Deux séries de questionnaires sont généralement utilisées: la première a une portée générale et permet aux participants de présenter librement leurs suggestions pour résoudre le problème; la deuxième amène les répondants à classer les réponses de tous les participants par ordre de priorité. Cette dernière étape, qui vise à améliorer la qualité de la décision, est répétée jusqu'à ce que les répondants aient atteint un certain consensus.

L'exemple suivant, tiré d'un article de Anne Tsui et George Milkovich paru en 1987, illustre l'application de la méthode Delphi dans le domaine des ressources humaines¹⁶. Supposons qu'une entreprise souhaite restructurer son service des ressources humaines en vue d'accroître son efficacité et d'augmenter la satisfaction des travailleurs. S'ils emploient la méthode Delphi, les membres de la direction ou leurs représentants enverront un questionnaire à diverses personnes dans lequel ils leur demanderont d'indiquer les activités du service des ressources humaines qui devraient être dirigées par les professionnels du service et celles qui devraient l'être par les gestionnaires de l'entreprise. Les répondants, anonymes, représentent des groupes d'intérêts liés

aux ressources humaines. Le questionnaire est donc adressé à des cadres, à des spécialistes, à des membres du personnel technique et du personnel de bureau, à des représentants syndicaux, à des professeurs spécialisés en ressources humaines ou à toute autre personne dont l'opinion est requise. Le questionnaire contient une longue liste d'activités propres aux ressources humaines et des énoncés tels que : « Les activités suivantes doivent être dirigées par le service des ressources humaines : (liste d'activités). » Les répondants doivent noter la valeur de chaque énoncé selon son degré de concordance avec leurs convictions. Les répondants ajoutent aussi des activités à la liste suggérée, s'ils le jugent nécessaire.

Les membres de la direction ou leurs représentants compilent ensuite les résultats et les retournent aux répondants, toujours en respectant l'anonymat, en leur demandant d'interpréter les divergences entre leurs réponses personnelles et les réponses compilées du groupe. Le processus est repris jusqu'à ce qu'un consensus émerge.

L'utilisation de la méthode Delphi comporte des avantages et des inconvénients (*voir le tableau 10.1*). Parmi les avantages, notons le fait qu'elle élimine les problèmes d'influence lors d'une prise de décision en équipe, puisque les répondants sont anonymes. Aussi, en évitant le groupe de discussion, on ne confronte pas les participants, mettant ainsi en sourdine l'influence de facteurs psychologiques et situant la démarche dans une optique plus rationnelle. De plus, la méthode Delphi de prise de décision est très utile lorsque les décideurs se trouvent géographiquement éloignés les uns des autres.

Évidemment, la méthode Delphi présente aussi certains inconvénients, par exemple, elle n'est pas efficace lorsqu'une décision rapide s'impose. De plus, il est très difficile de maintenir la motivation des répondants si la démarche doit se dérouler en plusieurs phases, réparties sur plusieurs mois. Le participant trouve fastidieux de remplir un questionnaire souvent complexe et, lorsqu'on lui demande de donner par écrit les raisons pour lesquelles il refuse de se rallier à la majorité, il le fait d'abord de bon gré, mais il finit par se lasser et se range alors à l'avis dominant. On peut donc douter de la valeur d'un tel consensus.

Tableau 10.1 Les avantages et les inconvénients de la méthode Delphi

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • La méthode permet de générer des consensus raisonnés qui pourront servir à légitimer certaines décisions futures. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'application de la méthode est relativement lourde et fastidieuse, tant pour les analystes que pour les experts.
<ul style="list-style-type: none"> • Elle permet de collecter une information riche, notamment en ce qui concerne les déviations, parfois plus intéressantes que les comportements normés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elle apparaît à certains égards davantage intuitive que rationnelle.
<ul style="list-style-type: none"> • Elle peut être appliquée dans des domaines très variés (gestion, économie, techniques, sciences sociales, sciences humaines, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Seuls les experts dont les réponses sortent de la norme sont amenés à justifier leur position.
<ul style="list-style-type: none"> • Elle ouvre parfois sur des perspectives ou des hypothèses non envisagées par les analystes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elle suppose, chez les analystes, une excellente capacité de traitement des réponses et une grande maîtrise de tout l'exercice.

Une autre difficulté réside dans l'absence d'interaction entre les participants. Ainsi, en cherchant à combler une lacune, on en crée une autre. En effet, si l'absence d'interaction entre les participants diminue les risques d'influence induite, elle entraîne

en revanche une division – qui peut être artificielle – des commentaires sur les énoncés. En effet, les commentaires des participants pourraient être mieux compris si ces derniers explicitaient les liens logiques qu'ils font entre les énoncés.

La technique du groupe nominal

La technique du groupe nominal combine les avantages des deux méthodes précédentes en ce sens qu'elle permet, en alternance, le travail individuel et la discussion de groupe selon une démarche très structurée¹⁷. La façon de procéder est la suivante.

1. Des personnes sont réunies pour exprimer leur opinion sur un problème donné, mais on leur dit qu'elles ne doivent pas communiquer entre elles.
2. À la suite d'une question posée par l'animateur, les participants, en silence, forment par écrit le plus grand nombre d'opinions ou d'idées possible, dans un laps de temps donné.
3. L'animateur demande ensuite à chacun de lire la première opinion ou idée inscrite sur sa feuille. L'animateur, ou une personne désignée, retranscrit toutes les opinions ou idées émises. Il n'y a toujours pas de discussion. Le résultat de cette étape est donc une liste d'opinions et d'idées.
4. Une fois tous les énoncés bien en vue au tableau ou sur de grands cartons fixés au mur, on procède à la clarification des idées, les unes après les autres. Il s'agit alors de vérifier si tous les participants attribuent le même sens aux énoncés et s'ils comprennent la logique qui sous-tend chaque opinion. Cela permet de vérifier le degré d'acceptation des opinions et des idées inscrites au tableau.
5. Cette discussion de groupe est suivie d'un vote individuel sur l'importance relative des énoncés. Les énoncés qui reçoivent le plus de votes constituent les priorités du groupe. La décision du groupe résultera de la compilation des votes individuels. Pour diminuer la dispersion des votes et resserrer le consensus, on ajoute, si nécessaire, une autre étape, consacrée à la discussion des résultats du vote, puis on procède à un nouveau vote.

Qu'en disent les experts ?

Établissement d'une politique de vaccination : un scénario utilisant la méthode Delphi

La méthode Delphi fut utilisée afin d'explorer et d'identifier les implications associées à l'introduction d'un premier vaccin contre le syndrome immunodéficient acquis VIH/Sida en Suisse. Au total, trente participants anonymes qui manifestaient un intérêt pour le domaine ont contribué à l'étude. L'étude a focalisé sur un scénario existant qui modélise les caractéristiques d'un premier vaccin préventif et partiellement efficace contre le VIH/Sida.

La consultation Delphi a été menée en trois étapes et les participants ont été sollicités pour :

- énumérer les objectifs à atteindre dans les cinq premières années ;

- évaluer l'acceptabilité et la faisabilité des propositions concernant le développement d'une stratégie de santé publique et de l'octroi de vaccins ;
- estimer le potentiel d'utilisation des vaccins en fonction de différents groupes d'utilisateurs.

Le processus de consultation a induit deux principaux résultats : premièrement, une série de stratégies et de recommandations pour le développement d'un cadre d'analyse pour les campagnes de prévention et, deuxièmement, l'établissement d'un cadre d'analyse institutionnel permettant la mise en œuvre d'une future stratégie de vaccination.

Source : Traduit de P. ZUBER, *Introducing a first AIDS vaccination in Switzerland: A Delphi Policy Analysis*, Lausanne, Suisse, Institut de médecine sociale et préventive, 1994.

10.5 L'incidence éthique d'une décision

L'analyse de la portée éthique d'une décision est essentielle et repose sur une appréciation de ses retombées positives ou négatives sur l'organisation, les employés ou la communauté. Plus le nombre d'employés touchés est important, plus les enjeux éthiques sont potentiellement vastes. Il faut souligner que les gestionnaires doivent préalablement explorer et comprendre les sentiments, les intérêts, les valeurs ou les préférences personnelles ou professionnelles des employés qui seront touchés par cette décision¹⁸.

Le fait de prendre en compte les intérêts des employés lors de la prise de décision s'inscrit avantagement dans les principes de justice organisationnelle (ou interpersonnelle). Les notions de justice et de résolution des conflits contribuent à mieux comprendre et à concilier les divergences d'intérêts potentielles. Au moment de prendre une décision, la métaphore de justice organisationnelle atteste donc :

- des intérêts divergents qui sont inévitables entre les acteurs organisationnels ;
- de la nécessité d'appliquer les procédures appropriées pour gérer convenablement ces conflits ;
- de l'importance d'être équitable lorsque subsistent des ambiguïtés.

L'application des principes d'équité ou de justice organisationnelle constitue une démarche qui favorise les relations harmonieuses entre les membres de l'organisation.

Une des caractéristiques principales de la justice organisationnelle, qui doit absolument être appliquée lors d'une prise de décision, repose sur la consultation préalable auprès des employés. Une telle orientation témoigne d'une sensibilité à l'égard de la dignité et de la valeur personnelle de chaque employé. Les principes suivants favorisent la participation de l'employé à la prise de décision.

1. Consulter l'employé afin de mettre en évidence les incidences de la décision sur son cheminement professionnel ou son travail.
2. Permettre à l'employé de proposer des options alternatives à la décision finale.
3. Encourager l'employé à introduire des thèmes susceptibles d'influencer la trajectoire décisionnelle.
4. Permettre à l'employé d'exprimer ses opinions ou ses sentiments concernant la décision.
5. Solliciter l'employé afin qu'il formule des suggestions pour que la prise de décision se déroule le mieux possible.

Une telle démarche contribue positivement à la perception de justice organisationnelle.

Pour tenir compte des intérêts politiques des employés ou des équipes de travail, de la culture organisationnelle et des procédures organisationnelles, il est nécessaire de mesurer les avantages et les coûts d'une décision sur autrui. Selon les principes de transparence et d'équité, le gestionnaire doit faire preuve d'honnêteté lorsqu'il justifie une décision. Dans la mesure du possible, la décision doit optimiser la satisfaction des acteurs organisationnels dans le respect des droits et responsabilités des employés. Les gestionnaires doivent prendre leurs responsabilités en matière de retombées interpersonnelles, demeurer intègres, apprécier les options dont les retombées sont les plus positives sur les employés et minimiser les dommages organisationnels ou interpersonnels associés à la décision. Au-delà de son autorité hiérarchique, le gestionnaire doit faire appel à son pouvoir d'influence positive, d'expertise, de référence, d'information et de récompense pour faire en sorte que les employés adhèrent à sa décision¹⁹.

10.6 La prise de décision et le leadership : le modèle de Vroom, Yetton et Jago

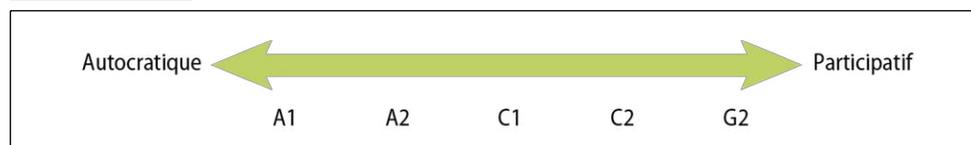
Il est évident que la prise de décision est étroitement liée au style de leadership préconisé par une organisation. Un style de leadership de tendance démocratique favorisera la décentralisation des décisions, tandis qu'un style plus autoritaire provoquera l'inverse. Afin d'illustrer l'interrelation entre prise de décision et style de leadership, nous présentons maintenant le modèle de Vroom, Yetton et Jago²⁰.

La singularité de ce modèle réside dans l'utilisation d'un modèle normatif permettant aux gestionnaires de décider quel style de leadership est le plus approprié à une situation donnée. Pour ces auteurs, le choix d'un style de leadership équivaut essentiellement à décider du recours à la participation des employés et de l'importance de cette participation. Les auteurs ont retenu deux variables situationnelles : l'acceptation de la décision par les employés et la qualité de la décision.

L'acceptation de la décision par les employés dépend étroitement de leur participation à la prise de décision. Selon Victor H. Vroom, Philip W. Yetton et Arthur G. Jago, plus le degré de participation des subordonnés est élevé, plus ils sont susceptibles d'accepter la décision et plus son application risque d'être réussie. La qualité de la décision, quant à elle, est fonction de l'effet qu'elle aura sur le fonctionnement du groupe.

Ainsi, lorsqu'une décision doit être prise, le leader doit tout d'abord analyser la situation pour ensuite choisir le style de leadership le plus approprié. Ce modèle situe sur un même continuum cinq styles de leadership qui varient selon le niveau de participation des subordonnés à la prise de décision (voir la figure 10.5).

Figure 10.5 Le style de leadership selon le degré de participation des employés à la décision



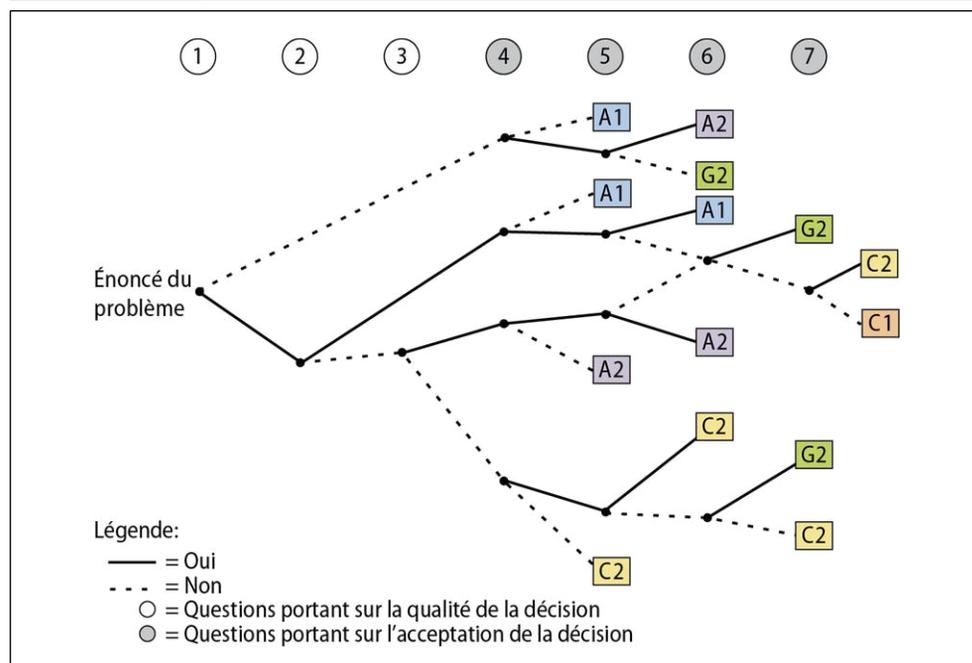
Le leader qui adopte le style A1 exerce une gestion très autocratique et il le démontre en prenant seul toutes les décisions. Le leader de type A2 adopte lui aussi un comportement autocratique, mais il recueille les renseignements dont il a besoin auprès de ses subordonnés, avant de décider seul. Le leader de style C1, de type consultatif, encourage la discussion pour évaluer le problème. Toutefois, il arrive que sa décision ne reflète pas l'opinion des individus consultés. Le leader qui adopte le style C2 favorise la consultation en groupe lorsqu'un problème se pose. Mais encore une fois, il est possible que la décision finale ne reflète pas l'opinion du groupe. Enfin, le leader de style G2 opte pour la prise de décision en groupe.

Pour guider les gestionnaires dans le choix du style de leadership à adopter, Vroom et Yetton, avant que Jago se joigne à eux, ont élaboré un arbre décisionnel qui comporte sept questions ; les trois premières ont trait à la qualité de la décision et les quatre dernières, à l'acceptation de la décision. Ainsi, en répondant à ces sept questions, le leader peut déterminer le style de leadership le plus approprié dans un contexte donné. Ces questions sont présentées à la page suivante.

1. Est-ce que le critère de qualité est très important dans le choix de la solution?
2. Est-ce que j'ai assez d'information pour prendre une décision éclairée?
3. Est-ce que le problème est structuré?
4. Est-il important pour son implantation que la décision soit acceptée par les subordonnés?
5. Si je prends la décision seul, est-ce raisonnable de croire que mes subordonnés l'accepteront?
6. Est-ce que les subordonnés approuvent les objectifs organisationnels visés par la résolution du problème?
7. Est-ce que les solutions préférées sont susceptibles de créer des conflits parmi les subordonnés?

Lorsqu'il utilise l'arbre de décision pour choisir un style de leadership adéquat, le gestionnaire commence par se poser la première question, puis il place sa réponse sur la branche appropriée. Il répète ce processus en suivant les embranchements associés aux questions, ce qui le conduit au style de gestion à préconiser (voir la figure 10.6). Si sa réponse à la première question est négative, il doit tout de suite passer à la quatrième question, puisque les trois premières ont trait à la qualité de la décision, aspect qu'il vient de juger non important par sa première réponse.

Figure 10.6 L'arbre de décision de Vroom et Yetton



Source : Traduit et adapté de V.H. VROOM et P.W. YETTON, *Leadership and Decision Making*, Pittsburg, PA, University of Pittsburg Press, 1973, p. 36.

Ce modèle a suscité beaucoup d'intérêt chez les chercheurs et chez les gestionnaires et il demeure, encore aujourd'hui, un instrument de gestion intéressant²¹.

10.7 Les biais lors de la prise de décision

A priori, il est admis que les gestionnaires ont la capacité de prendre les décisions commandées par les situations. Cependant, certains enjeux intuitifs, affectifs, émotionnels ou politiques peuvent orienter la trajectoire décisionnelle. La prise de décision

n'est d'aucune façon une science exacte²². Au cours du raisonnement managérial qui mène à une décision, il se peut que des biais cognitifs ou des traitements erronés de l'information se manifestent.

Lorsque le gestionnaire recueille les informations qui l'aideront à prendre une décision, plusieurs biais cognitifs sont susceptibles de «biaiser» sa décision²³.

- Le «biais de confirmation» consiste à privilégier les informations qui confirment son point de vue initial et à mettre de côté celles qui le contredisent ou le remettent en question.
- Le «biais de contamination» fait en sorte que le gestionnaire accorde la plus grande importance à ses premières impressions, ce qui a un impact sur son jugement ultérieur.
- Le «biais d'ancrage et d'ajustement» se produit lorsque le gestionnaire a tendance à extrapoler considérablement (ou insuffisamment) les retombées de la décision à partir de l'information initiale.
- Le «biais de récence» repose sur la tendance du gestionnaire à ne considérer que les dernières informations portées à sa connaissance pour prendre une décision.
- Le «biais de disponibilité de l'information» implique que le gestionnaire se sert majoritairement des informations les plus faciles à traiter.
- Le «biais des coûts irrécupérables» permet d'implanter une décision (idéalement de nature positive) afin de justifier ou de corriger une trajectoire passée erronée. C'est une façon pour le gestionnaire de se libérer d'une mauvaise décision antérieure.
- Le «biais de représentativité» amène le gestionnaire à tirer des conclusions générales sur la base d'un échantillon non représentatif ou d'une information incomplète.
- Le «biais de confiance excessive ou d'optimisme» consiste à surestimer son propre jugement au détriment des préoccupations d'autrui.
- Le «biais d'engagement» se manifeste lorsqu'un gestionnaire décide de maintenir le plan d'action qui est en cours simplement parce qu'il est en bonne partie réalisé (alors que, d'un point de vue strictement rationnel, il devrait le suspendre et en choisir un autre).

10.8 L'innovation et la créativité en milieu de travail

Les pressions de la concurrence, les changements technologiques et l'évolution des préférences des consommateurs ont forcé de nombreuses entreprises à repenser leurs stratégies et pratiques organisationnelles traditionnelles. La nouvelle organisation du milieu de travail a provoqué l'accroissement de la flexibilité de l'entreprise, tant en ce qui touche ses activités internes que ses interactions avec les marchés extérieurs. Pour favoriser leur flexibilité, les entreprises peuvent adopter une vaste gamme de stratégies, de structures et de pratiques: elles peuvent restructurer les emplois et y instaurer le principe de polyvalence, encourager le recyclage professionnel et la formation avancée, diminuer la stratification des fonctions, développer des canaux de communication horizontale, instaurer des mesures incitatives de rendement et des horaires atypiques, développer l'impartition et la sous-traitance, etc. Il n'y a pas, toutefois, une seule façon de faire pour accroître la flexibilité dans l'entreprise.

Selon les profils de changement organisationnel, de nombreux facteurs contingents sont spécifiques à l'entreprise. Ces facteurs ont forcé de nombreuses organisations à réfléchir aux nouveaux styles de gestion et amené les cadres supérieurs et les employés à faire preuve d'une plus grande créativité dans leurs décisions.

Étant donné le contexte socioéconomique des dernières années, l'innovation est désormais indispensable à toute organisation (que ce soit une entreprise, une association,

une institution, etc.) qui veut se distinguer de ses concurrents. Il lui faut constamment concevoir de nouveaux produits et services et les introduire sur le marché, de préférence avant ses concurrents. En effet, être la première sur un marché peut lui procurer des avantages concurrentiels très importants. En fonction de sa stratégie, elle devra imaginer des produits et services qui répondent aux attentes de ses clients actuels et potentiels (innovation orientée vers le client) avant que les entreprises concurrentes ne le fassent.

L'innovation ne doit pas être perçue comme étant le domaine exclusif des vitrines technologiques ou des journées portes ouvertes. Elle touche tous les stades de la vie d'un produit : sa conception, le choix de ses composantes, sa fabrication, sa présentation, la rencontre avec les clients, etc.²⁴



L'ordre des CRHA a produit la vidéo « Leaders du futur : oser instiguer le changement et innover » avec Catherine Privé, CRHA.

10.8.1 Le management de la créativité

Le management de la créativité vise à améliorer l'inventivité des employés d'une organisation, ce qui est important dans le cadre d'un projet innovant. La créativité consiste à trouver des idées originales, qui peuvent prendre la forme de solutions à des problèmes organisationnels, de nouveaux produits ou de nouveaux services.

Le cadre normal d'une organisation est souvent peu propice à la créativité. L'organisation a besoin de stabilité pour exercer ses activités, ce qui s'accommode mal des à-coups d'une activité créatrice. Une équipe distincte du reste de l'organisation, une équipe de projet par exemple, constitue un environnement dans lequel les cadres peuvent alimenter leur créativité.

Certains mécanismes de la créativité ont été mis en évidence.

- Utiliser d'une façon nouvelle des idées anciennes – Par exemple, trouver un usage inédit à un objet déjà existant.
- Décomposer le problème à résoudre – Prises séparément, les composantes d'un problème peuvent être plus faciles à maîtriser.
- Reformuler le problème – Parfois, quand on énonce un problème en en modifiant les termes, sa solution devient évidente.
- Être naïf – Aborder un problème avec un regard neuf afin d'éviter les idées toutes faites. Laisser la naïveté s'exprimer permet aussi à ceux qui ont de bonnes idées de les exprimer, même si elles sont incomplètes.

De la théorie à la pratique

Des réseaux sociaux d'entreprise pour faire jaillir l'étincelle

Tandis que de nombreuses entreprises veillent à ce que leurs employés n'accèdent pas à Facebook au travail, craignant la perte de temps, d'autres encouragent leur personnel à socialiser... sur des réseaux sociaux d'entreprise. Promouvoir les interactions entre collègues pour favoriser la créativité.

Les réseaux sociaux d'entreprise ont le vent dans les voiles. Yammer, qui a été fondé en 2008, revendique quelque 200 000 entreprises clientes.

Adam Pisoni, directeur des technologies et cofondateur de Yammer, estime que la popularité de son site est intimement liée au manque d'innovation en entreprises : « La plupart des entreprises n'ont pas

été bâties pour être créatives, mais pour extraire de la valeur de leur produit initial pour les actionnaires. En grandissant, elles se rendent compte qu'elles ont besoin de se transformer en centre de créativité pour maintenir leur croissance, et elles doivent se tourner vers leurs employés. C'est ce qui explique l'adoption rapide de réseaux sociaux d'entreprise. »

Le géant Salesforce.com s'est lui aussi attaqué à ce créneau en lançant Chatter en 2010. Et l'éditeur de logiciels canadien Open Text a suivi peu après avec Open Text Social Workplace, utilisé pour la première fois par les dirigeants présents lors du sommet du G20 à Toronto.





Les réseaux sociaux utilisés en entreprise reprennent généralement les fonctionnalités principales de sites comme Facebook et Twitter. Les employés y ont un profil avec photo et peuvent partager avec leurs collègues des mises à jour et des documents.

Ces réseaux servent bien entendu à collaborer, mais ils permettent également de recueillir des idées : « Deloitte a demandé à ses employés de publier des idées pour leur prochaine campagne de publicité sur Yammer ; la firme a reçu 1 500 propositions en 24 heures », illustre Adam Pisoni.

Plus d'interaction = plus de créativité

Les réseaux sociaux d'entreprise ne servent pas qu'à lancer des appels à tous. Dans une grande organisation, le flot de renseignements partagés est tel qu'un des défis de ces réseaux sociaux est de faire en sorte que les bonnes personnes soient exposées aux bonnes informations. « Avoir un tel réseau en place augmente la fréquence des interactions entre employés qui, autrement, ne se seraient pas parlé, et cela a un effet direct sur la créativité », explique Debra Lavoy, directrice des produits sociaux chez Open Text.

Jacques Baronet, professeur en management de l'innovation à l'Université de Sherbrooke, estime

lui aussi que ce type d'interactions favorise la créativité : « Dans une organisation, quand les gens s'affrontent par rapport à des idées, et non pas entre eux, on peut obtenir l'étincelle de la créativité. Cette friction créative provient du fait que des comptables, ça ne pense pas comme des gens de production, par exemple », illustre-t-il.

Debra Lavoy, d'Open Text, a confiance dans la capacité de chacun à trier l'information à laquelle il est exposé : « Nous avons une fonctionnalité qui ressemble à Twitter, où il y a beaucoup de bruit de fond, mais notre esprit a la capacité de distinguer ce qui est pertinent du reste », explique-t-elle.

La technologie n'est ici qu'un facilitateur du processus créatif, dont les employés sont la clé. Peu importe les fonctions qu'ils occupent, ils sont susceptibles de contribuer à l'émergence de l'étincelle créative. Y compris chez Yammer : « Nous avons une réceptionniste qui répondait toujours aux questions sur Yammer et, à un certain moment, on s'est rendu compte qu'elle était la meilleure pour faire ça, relate Adam Pisoni. Nous l'avons donc invitée à se joindre aux ingénieurs, dans l'équipe consacrée aux questions et réponses. »

Gestionnaire hier, leader aujourd'hui.

Source : J. BRAULT, « Des réseaux sociaux d'entreprise pour faire jaillir l'étincelle », *Les Affaires*, 19 mai 2012, [En ligne], www.lesaffaires.com/archives/generale/des-reseaux-sociaux-d-entreprise-pour-faire-jaillir-l-etincelle/544518&utm_source=dumemeauteur (Page consultée le 4 décembre 2016).

10.8.2 Les outils et les méthodes de soutien à la créativité

Plusieurs méthodes permettent de générer de la créativité ou d'en améliorer la qualité. Les plus connues sont la méthode des six chapeaux, d'Edward de Bono²⁵, la méthode TRIZ, la méthode ASIT et la pensée latérale.

La méthode des six chapeaux

Dans la méthode des six chapeaux, les six chapeaux sont de couleurs différentes. À chaque couleur est associé un rôle. Chaque participant prend un « chapeau » et, ce faisant, assume un rôle et adopte un mode de pensée. Tous les participants se réunissent ensuite et, à tour de rôle, endossent à la fois leur rôle et celui de tous les autres. L'ordre d'entrée en scène des six chapeaux est déterminé en fonction du problème à traiter.

Le chapeau BLANC Lorsqu'il porte le chapeau BLANC, le penseur énonce des faits, purement et simplement. La personne alimente le groupe en chiffres et en information factuelle. C'est la simplicité, le minimalisme.

Le chapeau ROUGE Avec le chapeau ROUGE, le penseur rapporte de l'information porteuse d'émotions, de sentiments, d'intuitions et de pressentiments. Il n'a pas à se justifier auprès des autres chapeaux. C'est le feu, la passion.



L'ordre des CRHA a produit la vidéo « La GRH : levier du succès des entreprises innovantes » avec Alain Gosselin, CRHA.

Le chapeau NOIR Lorsqu'il porte le chapeau NOIR, le penseur s'objecte constamment en soulignant les dangers de la concrétisation d'une idée. C'est l'avocat du diable ! C'est la prudence, le jugement négatif.

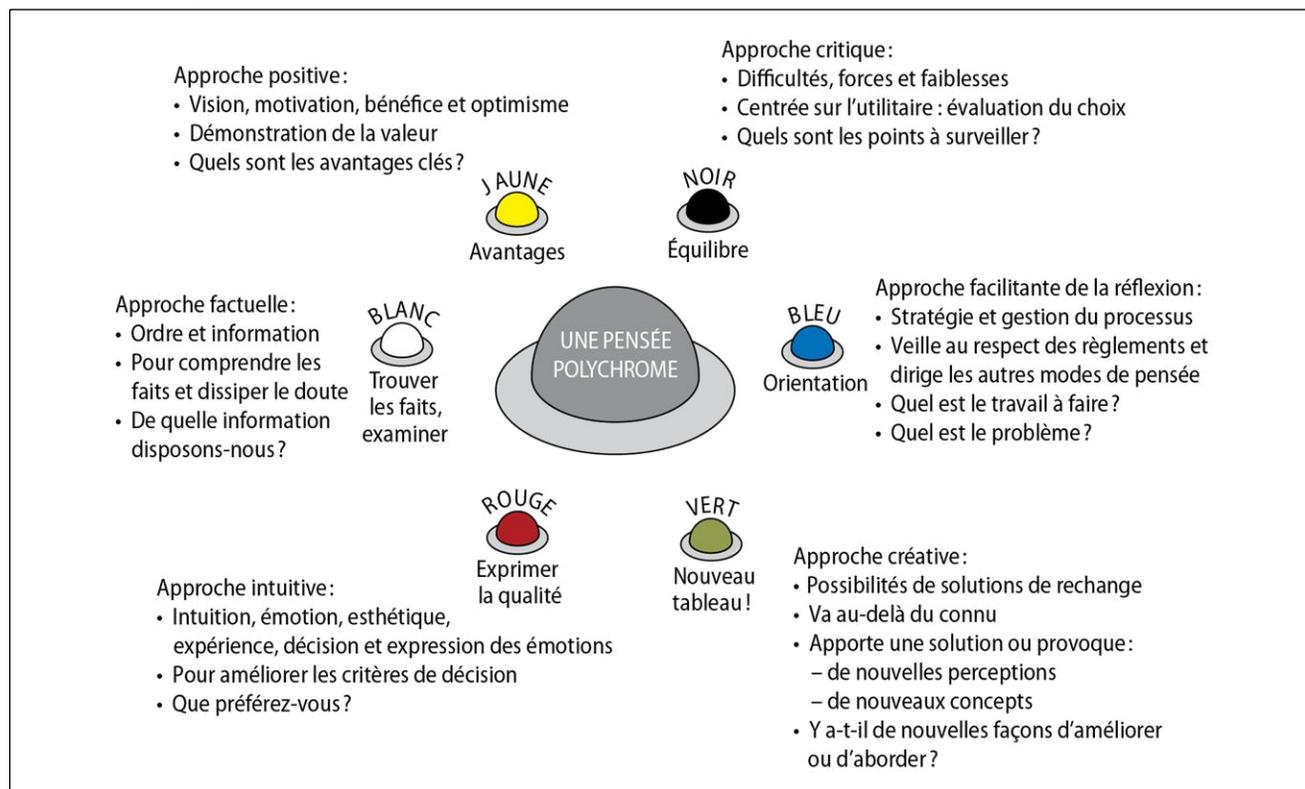
Le chapeau JAUNE Lorsqu'il porte le chapeau JAUNE, le penseur confie ses rêves et ses idées les plus folles à ses collègues. Ses commentaires sont constructifs et tentent d'activer la réalisation des idées suggérées par les autres membres du groupe. C'est le soleil et l'optimisme.

Le chapeau VERT Lorsqu'il porte le chapeau VERT, le penseur provoque, cherche des solutions de rechange. Il s'inspire de la pensée latérale et tente de voir le problème autrement. Il sort des sentiers battus et propose des idées neuves. C'est la fertilité des plantes, la semence des idées.

Le chapeau BLEU C'est le meneur de jeu, l'animateur de la réunion ; il canalise les idées et les échanges entre les autres chapeaux. C'est le bleu du ciel qui englobe tout.

Ce système crée un climat cordial et créatif et facilite la contribution de chacun à la discussion. Cela permet à tous d'être sur la même longueur d'onde (voir la figure 10.7) ; les idées des uns font naître celles des autres. Cette méthode centralise l'énergie créatrice de l'équipe, rarement sollicitée. On peut résoudre les problèmes plus rapidement en concentrant les pensées sur le problème à régler. Les idées nouvelles sont protégées de la critique immédiate et peuvent donc se développer. Cette méthode, selon de Bono, est donc beaucoup plus productive que la méthode d'argumentation critique habituelle.

Figure 10.7 Une carte synthèse : six chapeaux pour penser



Source : Topogramme (en anglais *MindMap*) adapté de N. COURNOYER, *Les six chapeaux de la réflexion d'Edward de Bono*, [En ligne], www.creativite.net/six-chapeaux-de-la-reflexion-edward-de-bono-creativite-1 (Page consultée le 2 décembre 2016).

La méthode TRIZ

La méthode TRIZ est une approche algorithmique éprouvée pour résoudre les problèmes techniques. L'ingénieur et scientifique russe Genrith Altshuller a commencé à élaborer cette méthode en 1946, en découvrant que l'évolution des systèmes

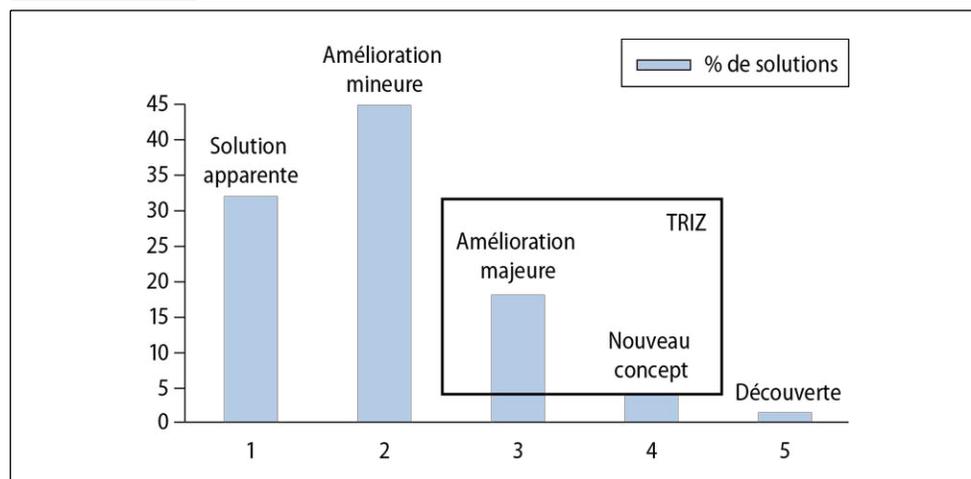
techniques était régie par des lois objectives. Ces lois peuvent être utilisées pour conduire de façon rigoureuse le développement d'un système tout au long de son évolution technique et y implanter des innovations.

La méthode TRIZ part du principe que les problèmes éprouvés durant la conception d'un nouveau produit ou service présentent des analogies entre eux et que des solutions analogues doivent donc pouvoir s'appliquer. La reconnaissance et l'application de ce principe permettent d'éviter de réinventer perpétuellement la roue.

L'ambition de la méthode TRIZ est de favoriser la créativité ou de stimuler la recherche de concepts innovants en proposant aux ingénieurs et inventeurs des outils de déblocage de l'inertie mentale. En respectant la créativité de chacun, la méthode de conception TRIZ guide le concepteur, à chaque étape de la résolution de problème, en lui proposant systématiquement des solutions génériques et des outils éprouvés. Cette méthode permet de profiter de l'expérience acquise dans différents domaines d'activité et des principes fondamentaux qui en ont été tirés. La méthode TRIZ conduit l'utilisateur vers la bonne formulation de son problème. Les « fils rouges » de réflexion de la méthode TRIZ permettent au concepteur de réagir et d'adapter les indications données en solutions concrètes. La méthode a été élaborée après l'analyse de quelques millions de brevets internationaux et repose donc sur la compréhension de multiples méthodologies de résolution de problèmes et de principes d'innovation communs à une grande variété de domaines. Concrètement, la méthode TRIZ permet :

- la résolution de la contradiction poids/puissance durant la conception d'un moteur ou encore la contradiction vitesse/empreinte mémoire pendant la conception d'ordinateurs ;
- la description de la situation à étudier à l'aide d'un schéma fonctionnel ;
- l'élaboration de modules de résolution ayant pour objectif de structurer et systématiser la démarche de réflexion (génération d'un maximum d'idées autour d'un problème rencontré) ;
- la création d'un répertoire de 7 500 connaissances scientifiques et techniques permettant d'affiner les concepts générés et d'en trouver d'autres ;
- l'extraction d'informations de base de brevets publics ; proposition d'outils pour en analyser rapidement les contenus ;
- le tri des idées les plus intéressantes et la production d'un rapport ;
- l'innovation sans tout réinventer – cinq niveaux d'inventivité ont été établis : de la solution apparente (niveau 1) à la découverte scientifique (niveau 5). La méthode TRIZ s'applique de manière optimale aux niveaux 3 et 4 (amélioration majeure et nouveau concept) (voir la figure 10.8).

Figure 10.8 Les cinq niveaux d'inventivité



Source : Adapté de « TRIZ », *Wikipédia*, [En ligne], www.fr.wikipedia.org/wiki/TRIZ (Page consultée le 8 février 2012).

Les avantages de la méthode TRIZ

- Elle permet la création rapide et efficace de nouveaux concepts techniques.
- Elle remplace les méthodes lourdes d'essais et erreurs par une approche systématique de résolution de problèmes complexes.
- Elle réduit les dépenses en réalisant des analyses de coûts.
- Elle assiste les ingénieurs dans la mise en place de technologies et de solutions de qualité.
- Elle permet aux entreprises de se démarquer grâce au développement rapide de produits et de processus innovateurs.

La méthode ASIT

Issue de la méthode TRIZ, la méthode ASIT est une méthode de résolution de problèmes créative basée sur deux conditions et cinq outils²⁶.

Les deux conditions

- La condition du monde clos – Dans un monde clos, la solution inventive ne comporte pas de type d'objet absent dans le monde du problème. À titre d'exemple, selon le principe de l'immunologie en médecine, on constate que la solution du problème peut être puisée dans le problème lui-même.
- La condition du changement qualitatif – Au moins un des facteurs aggravants du monde du problème est changé en facteur bénéfique ou neutre.

Les cinq outils Ils permettent de proposer des solutions de base (idées) qui peuvent être développées, une seule à la fois ou plusieurs en même temps. Les outils permettent de débloquer la créativité ou de contourner ce qui peut lui faire obstacle (fixations).

- L'unification : on cherche un objet déjà présent dans le monde du problème et on tente de l'amener à réaliser l'action voulue.
- La multiplication : on ajoute un objet proche à un objet existant et on tente de l'amener à réaliser l'action voulue.
- La division : on prend un objet existant, on le décompose et on tente d'amener une de ses parties à réaliser l'action voulue.
- L'asymétrie : on prend un objet existant, on en cherche les caractéristiques et on les modifie pour obtenir de nouveaux résultats.
- La suppression : on prend un objet existant, on le supprime et on analyse le fonctionnement du monde du problème sans cet objet.

La pensée latérale

En matière de valorisation de la créativité ou d'innovation au travail, il peut s'avérer judicieux de s'appuyer également sur la pensée latérale²⁷. Cette démarche vise à voir le problème selon diverses perspectives et à générer des solutions originales. Dans le cadre d'une discussion, il s'agit notamment de produire des solutions impossibles qui seront ultérieurement décomposées en solutions pratiques. L'autre possibilité est d'explorer les retombées négatives d'une situation et de dégager un plan d'action afin de les transformer en de nombreuses conséquences positives. En somme, la technique de la pensée latérale exige de mettre momentanément de côté l'approche cartésienne de la bonne réponse ou d'une seule solution systématique à la problématique.

Somme toute, l'innovation au travail exige une préoccupation managériale pour améliorer la qualité de la prise de décision. Les organisations innovatrices peuvent s'appuyer sur des gestionnaires qui réfléchissent et posent des questions sur la manière d'améliorer les processus organisationnels tout en tenant compte des risques et des

incertitudes. Les décisions innovatrices reposent donc sur des choix nouveaux et appropriés au contexte de travail, en plus d'avoir une incidence positive sur l'efficacité organisationnelle²⁸. Le moteur de la créativité et de l'innovation est la capacité de l'organisation à maintenir un climat favorable à la prise de risque et la volonté des gestionnaires à entretenir sur une longue période la gestation d'idées nouvelles²⁹. Tandis que l'excellence des processus organisationnels exige de la précision et de la rigueur, l'innovation demande de la flexibilité, des remises en question d'une variété de pratiques organisationnelles ainsi qu'une ouverture aux imprévus.

Qu'en disent les experts ?

La stratégie d'innovation d'Apple

Comment la compagnie la plus novatrice au monde s'y prend-elle pour créer et introduire dans la société des produits à succès et innovants comme le iPod, iTunes et le iPhone? Quels sont les ingrédients qui génèrent ses succès innovants?

Force est de constater que le résultat ne provient probablement pas d'une seule et unique stratégie, mais bien d'un amalgame de différents éléments dont:

- la création d'une culture de créativité et d'innovation;
- un effort soutenu dans la recherche de produits innovants;
- une constante évaluation du modèle organisationnel;
- un désir d'innovation chez les leaders et dans le style de leadership de Steve Jobs;
- le maintien d'un état de veille sur les besoins des clients et un réalignement continu.

Avec le décès de Steve Jobs, un dirigeant passionné, charismatique et visionnaire, plusieurs se demandent si Apple saura conserver sa position d'entreprise novatrice.

Saviez-vous qu'une des meilleures citations de Steve Jobs provient de Wayne Gretzky, le célèbre joueur de hockey canadien?

«... Je patine où la rondelle ira et non où elle a été.»

Selon Steve Jobs, depuis les débuts d'Apple, c'est toujours ce qu'ils ont essayé de faire et c'est ce qu'ils veulent continuer de faire!

La croissance et l'innovation d'Apple sont avant tout essentiellement guidées par une vision profonde portant sur les besoins futur du monde. Cette vision a été énoncée par Steve Jobs et véhiculée par lui et son entourage.

Source: Traduit et adapté de « Apple's Innovation Strategy – Learn How Apple Innovates », [En ligne], www.innovationmain.com/Apple-eBook.html (Page consultée le 4 décembre 2016).

CONCLUSION

La prise de décision est une activité inhérente à la vie organisationnelle et au travail du gestionnaire. En fait, une décision résulte essentiellement d'un choix opéré entre différentes options ou solutions possibles. Il existe deux types de décisions : les décisions programmées – de nature répétitive – et les décisions non programmées – de nature ponctuelle.

Divers facteurs influent sur la prise de décision. Le décideur peut se laisser guider par son intuition, s'appuyer sur ses valeurs personnelles, se fier à son jugement ou à sa raison. L'approche rationnelle oblige le décideur à suivre un cheminement logique en franchissant plusieurs étapes. Parce que l'efficacité de l'approche rationnelle est restreinte par certains facteurs, d'autres modèles décisionnels ont été élaborés afin d'optimiser les choix dans divers contextes.

La décision peut être prise individuellement ou en équipe. La prise de décision en équipe a des avantages : la solution trouvée peut être plus créative, les individus qui y participent peuvent jouir d'un meilleur moral, l'acceptation de la décision peut être facilitée. Elle a aussi des inconvénients : la décision est plus longue à prendre, les coûts associés au processus décisionnel sont plus élevés et le souci de conformité peut inhiber la créativité des membres de l'équipe.

Lorsqu'une équipe doit prendre une décision et que cette décision comporte des risques, elle peut choisir d'adopter deux positions opposées : accepter de prendre plus de risques que ses membres ne l'auraient fait individuellement ou adopter une attitude plus prudente et prendre moins de risques que ne l'auraient fait ses membres séparément.

Diverses techniques et méthodes ont été élaborées pour aider les gestionnaires à rendre plus créatif le processus décisionnel de groupe, dont le remue-méninges, la méthode Delphi et la technique du groupe nominal.



Exercez-vous grâce à des ateliers interactifs ! Consultez votre enseignant pour y accéder sur *i+ interactif*.

QUESTIONS DE RÉVISION

- 1 Décrivez une décision programmée et une décision non programmée que vous avez prises au cours de la dernière semaine.
- 2 Est-il justifié de dire que le modèle de la rationalité limitée de H.A. Simon est un complément de la méthode rationnelle ? Expliquez et commentez votre opinion.
- 3 Quels sont les principes de base qui différencient l'approche intuitive de la méthode rationnelle ?
- 4 La technique du groupe nominal est une synthèse de la méthode Delphi et du remue-méninges. Expliquez cette technique.
- 5 Selon Vroom, Yetton et Jago, si un gestionnaire adopte un style de leadership très autocratique, quel est, théoriquement, le niveau d'information qu'il détient d'une situation donnée ?
- 6 En quoi le « management de la créativité » améliore-t-il l'inventivité des membres d'une organisation ? Nommez et décrivez une technique ou une méthode pouvant stimuler la créativité.

AUTOÉVALUATION

Le style décisionnel

Remplissez le questionnaire ci-après portant sur la résolution de problèmes. Prenez le temps d'y répondre avec soin et en toute franchise. Vos réponses devraient refléter votre comportement tel qu'il est (et non tel que vous le souhaitez). Ce questionnaire vise à vous aider à déterminer votre style décisionnel. Aucune réponse n'est bonne ou mauvaise. Après avoir rempli le questionnaire, calculez vos résultats de la manière indiquée. Vous devriez découvrir les aptitudes que vous devez acquérir afin d'améliorer votre capacité à résoudre les problèmes ainsi que votre créativité.

Remplissez le questionnaire en utilisant l'échelle d'évaluation suivante.

C'est tout à fait faux	1
C'est faux	2
C'est plutôt faux	3
C'est plutôt vrai	4
C'est vrai	5
C'est tout à fait vrai	6

Lorsque je suis aux prises avec un problème courant :

1. Je prends toujours soin de le définir de façon claire et explicite. _____
2. J'envisage toujours plus d'une manière de le résoudre. _____
3. J'évalue les diverses solutions possibles en fonction de leurs conséquences à court et à long terme. _____
4. Je définis ce problème avant de le résoudre ou, en d'autres termes, j'évite d'adopter une solution prédéterminée. _____
5. Je procède par étapes, c'est-à-dire en m'assurant de ne pas confondre la définition du problème, la mise en évidence des options possibles et le choix d'une solution. _____

Lorsque je suis aux prises avec un problème complexe ou épineux pour lequel il n'existe aucune solution manifeste :

6. J'essaie de le définir de plusieurs manières. _____
7. Je m'efforce de l'aborder d'une manière flexible et de ne pas simplement m'en remettre à la sagesse populaire ou aux usages établis. _____
8. Je cherche les éléments communs à divers aspects du problème. _____

9. J'essaie d'explorer différentes avenues en posant de nombreuses questions sur la nature du problème. _____
10. Je m'efforce de le résoudre en utilisant à la fois l'hémisphère gauche et l'hémisphère droit de mon cerveau, c'est-à-dire la logique et l'intuition. _____
11. Je me sers fréquemment de métaphores ou d'analogies pour analyser le problème et déterminer à quoi il ressemble. _____
12. J'essaie de l'envisager sous différents angles et d'élaborer plusieurs définitions. _____
13. Je m'abstiens d'évaluer une solution quelconque avant d'en avoir trouvé d'autres. _____
14. Je choisis, dans bien des cas, de décomposer le problème en des éléments plus simples que j'analyse ensuite un par un. _____
15. J'essaie d'envisager des solutions multiples témoignant d'une certaine créativité. _____
16. J'essaie de faire en sorte qu'ils puissent consacrer du temps à leurs idées sans subir les contraintes de la marche à suivre normale. _____

Lorsque je tente d'amener les gens avec qui je travaille à être plus créatifs et plus innovateurs :

17. Je m'assure que divers points de vue sont représentés au sein du groupe chargé de la résolution de problèmes. _____
18. Je formule à l'occasion des suggestions et même des demandes extravagantes, dans le but d'inciter les gens à trouver de nouvelles façons d'aborder le problème. _____
19. J'essaie d'obtenir de l'information des clients au sujet de leurs préférences et de leurs attentes. _____
20. Je demande parfois à des personnes de l'extérieur (des clients ou des experts reconnus, par exemple) de prendre part aux discussions visant à résoudre le problème. _____
21. Je souligne non seulement la contribution des individus qui formulent des idées, mais aussi celle des gens qui appuient les idées des autres et fournissent les ressources nécessaires à leur mise en œuvre. _____
22. J'encourage les gens à passer outre aux règles établies, en toute connaissance de cause, pour trouver des solutions dénotant une certaine créativité. _____

Résultats

Le tableau ci-après vous donnera une vue d'ensemble de vos résultats. Il vous aidera à reconnaître vos points forts et à déterminer ce qu'il vous faut améliorer.

1. Calculez votre résultat pour chaque aptitude en additionnant les nombres que vous avez indiqués devant chaque énoncé.
2. Faites le total des trois résultats obtenus et indiquez-le dans la case appropriée.

Évaluation des résultats

Évaluez vos résultats en les comparant : 1) à ceux d'autres étudiants de votre classe ; 2) à la moyenne obtenue par un groupe de référence formé de 500 étudiants en administration des affaires, aux États-Unis. Si vous preniez place dans ce groupe :

- un résultat égal ou supérieur à 105 vous placerait dans le premier quartile ;
- un résultat compris entre 94 et 104 inclusivement vous placerait dans le deuxième quartile ;
- un résultat compris entre 73 et 93 inclusivement vous placerait dans le troisième quartile ;
- un résultat égal ou inférieur à 72 vous placerait dans le dernier quartile.

Aptitudes	Énoncés	Évaluation - résultat
Résoudre les problèmes de façon rationnelle	1, 2, 3, 4, 5	
Résoudre les problèmes en faisant preuve de créativité	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	
Favoriser l'innovation	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22	
Résultat total :		

Source : Traduit de D.A. WHETTEN et K.S. CAMERON, *Developing Management Skills*, 2^e éd., © 1991, p. 160-161, 274-276. Réimprimé avec la permission de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

EXERCICE EXPÉRIENTIEL

Nous sommes tous soumis à de nombreux biais cognitifs lorsque nous devons prendre une décision. Mettez en évidence quelques décisions récentes que vous avez prises (dans votre vie personnelle ou professionnelle) et qui ont été ou auraient pu être contaminées par les biais suivants : le biais de confirmation, le biais de confiance excessive, le biais de disponibilité de l'information, le biais de récence, le biais d'ancrage et d'ajustement, le biais de représentativité, le biais des coûts irrécupérables.

Quels moyens auriez-vous pu prendre pour réduire la portée de ces biais cognitifs ?

Source : Exercice tiré et traduit de K.D. ELSBACH, A.B. KAYES et D.C. KAYES, *Contemporary organizational behavior : From ideas to actions*, Boston, MA, Pearson, 2016.

MINI-CAS

1 Les défis de la modernisation

La modernisation d'un système de paie comporte de nombreux défis technologiques et humains. Dans une entreprise du domaine public qui a implanté un nouveau système il y a quelques mois, des problèmes ont fait en sorte que des dizaines de milliers d'employés n'ont toujours pas été payés et que des erreurs de gestion de la paie se font continuellement.

À l'aide des principes de la prise de décision, expliquez comment régler cette situation.

Source : Exercice adapté de B. LABROSSE, « Système de paie : Pas de place à l'erreur », *Les Affaires*, 30 septembre 2016, p. 22.

2 Un employé au comportement problématique

Dans une entreprise de confection de vêtements, un employé éprouvant des difficultés sur le plan interpersonnel fournit une prestation de travail médiocre depuis quelques années, en plus d'adopter une attitude de confrontation avec ses collègues. Cet employé problématique, qui cumule près de 20 ans d'ancienneté, se trouve être le président du syndicat. Le seuil de tolérance des membres de son équipe a atteint sa limite et les plaintes s'accumulent. Le directeur des ressources humaines est dans l'indécision et son équipe hésite à intervenir car, dans cette organisation, le syndicat est très influent.

Expliquez les conséquences que pourrait avoir l'indécision du service des ressources humaines sur les divers acteurs organisationnels.

Proposez un plan d'action fondé sur les principes de la prise de décision à la lumière du contexte de travail.

ÉTUDE DE CAS

La valse des valeurs

Benoit Cherré, Ph. D., CRHA, est professeur agrégé au Département d'organisation et ressources humaines à l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Il est titulaire d'un doctorat en gestion. Ses intérêts de recherche sont principalement à la croisée de deux domaines – l'éthique des affaires et le comportement organisationnel – connus sous le nom de comportement éthique. Ses recherches et son enseignement portent sur différents sujets

comme les dilemmes éthiques, le processus de prise de décision éthique, l'aliénation et la déviance éthique, la dissonance éthique et le sens au travail. Il a publié des articles dans des revues scientifiques sur ces sujets. Il est également responsable de l'option ressources humaines dans le programme Master of Science (M.Sc.) à l'ESG et est assesseur pour les comités d'éthique des projets de recherche des étudiants sur des sujets humains (CERPE). Il offre également des formations sur la décision éthique à des professionnels et spécialement à des dirigeants en ressources humaines.

Un matin d'hiver neigeux, Mireille se réveille tôt afin de bien préparer sa journée. Même si elle est bien secondée par son mari, le moment de la préparation des enfants et du départ pour l'école se révèle stressant parce qu'il déroge souvent à ce qu'elle avait planifié la veille.

Mireille a toujours été une élève studieuse et organisée, et ses exigences académiques étaient orientées sur les résultats. Poussée par ses parents, elle a fait des études en gestion et a obtenu son baccalauréat en ressources humaines. Cela lui convenait parfaitement car elle manifestait un intérêt certain pour l'organisation et voyait d'un bon œil la possibilité de travailler selon des principes clairs et précis. Ce choix répondait aussi à un double besoin d'être près des gens et d'avoir un travail stable.

Après quelques années dans une entreprise de services financiers, ses excellentes performances lui ont permis de postuler à un poste de gestionnaire en ressources humaines dans une grande entreprise informatique. Au cours de ces deux expériences, elle a appris à travailler dans des milieux axés sur la performance et l'efficacité. Elle est heureuse de son parcours, même si elle estime que la vision de l'être humain dans ces entreprises ne rejoignait pas ses propres valeurs, et cet irritant a pris de plus en plus d'importance. Elle se réjouit cependant que son séjour dans ces deux firmes lui ait donné l'occasion de s'exprimer et de travailler en anglais et elle en est fière.

Aujourd'hui, elle occupe le poste de directrice des ressources humaines (DRH) dans une compagnie pharmaceutique d'envergure internationale où elle travaille en français. En plus de la supervision d'une trentaine de personnes, sa tâche est de gérer les cas problématiques avant qu'ils ne s'aggravent. Elle aime son travail, car elle a vraiment l'impression de faire sa part dans l'organisation et d'aider les individus qui l'entourent.

Le 11 octobre, Lucille, la directrice du marketing, lui parle d'un problème récurrent qu'elle vit avec François, un de ses collaborateurs. Elle a constitué un dossier compilant un certain nombre d'incidents de comportement, et ce, en vue d'appliquer une sanction. Mireille, ressentant le malaise de Lucille, accepte volontiers d'en discuter brièvement avec elle et de regarder le dossier dans les meilleurs délais. Un imprévu l'empêchant de s'y mettre rapidement, Mireille met le dossier de côté en se disant qu'elle l'analysera et rendra sa décision plus tard.

Après quelques semaines, Mireille ouvre le dossier et commence la lecture. François Bellavance est un cadre qui travaille pour la société depuis une vingtaine d'années. Son travail consiste à rencontrer des médecins, des pharmaciens et des directeurs de centre hospitalier et à leur faire connaître les produits de la firme. Il travaille dans les règles de l'art et le respect des normes et se démarque en étant constamment à la recherche de nouveaux marchés ou clients en région. Il est reconnu pour sa rigueur et son efficacité. Durant près de quinze ans, François a beaucoup – voire trop – travaillé, au point de négliger sa vie personnelle et familiale, mais depuis quelques années, son attitude a changé.

Bien qu'ambitieux, il déplore que le département du marketing, pour lequel il travaille, exerce de plus en plus de pression sur ses employés dans le but de dépasser les objectifs fixés, et tout cela l'angoisse énormément. Tout le monde le sait, ce département souffre d'un haut taux de roulement depuis quelques années. Les départs sont souvent justifiés

par la démotivation et par les demandes irréalistes des supérieurs et du département de planification. François est, pour l'instant, l'un de ceux qui tiennent bon et qui atteignent leurs objectifs. Fort déçu de n'avoir pas obtenu un poste qu'il convoitait, il ne lâche pas prise pour autant, mais sa performance a diminué.

De retour du congé du Nouvel An, ses collègues ont constaté chez lui des changements de comportement majeurs. Il est devenu irascible, agressif et impatient avec les employés, ses collègues et ses supérieurs. Les rapports soumis à Mireille soutiennent que, dans certaines réunions, François a tenu des commentaires sur les minorités et sur les femmes sur le ton de la blague ou du sarcasme. Bien qu'il se soit excusé, d'autres incidents ont été rapportés par la suite. Selon les commentaires annotés de Lucille, il aurait à nouveau tenu des propos ou posé des gestes à connotation misogyne, en plus d'avoir eu des comportements harcelants à répétition envers des employées.

Mireille constate cependant que ce ne sont que des rumeurs et qu'aucune plainte formelle n'a été déposée. Toujours selon les notes de Lucille, il semble que les gens ont peur de dénoncer François parce qu'il fait partie d'un groupe d'anciens très influents. Mireille réalise alors pourquoi Lucille lui a demandé de l'aide : le dossier est encore trop peu solide pour porter des accusations de comportement déviant. Mireille se souvient d'ailleurs que sa collègue lui a déjà confié vouloir une nouvelle équipe de vente plus agressive afin de rencontrer plus efficacement les objectifs de rentabilité de la direction. Toujours selon Lucille, un certain groupe de personnes résisterait à sa vision de l'efficacité et aux changements qu'elle propose.

Au printemps dernier, la direction a demandé à tous les chefs de département de repenser leur organigramme et d'éliminer certains paliers de hiérarchie superflus. De nombreux cadres devront postuler pour garder leur poste, car ils seront mis en concurrence les uns avec les autres. Mireille a l'impression que Lucille aimerait qu'elle constitue un dossier pour l'aider à écarter François de la compétition. Advenant que cette manœuvre « douteuse » soit bien réelle, Mireille en conçoit l'impression que Lucille se sert d'elle, ce qui ne lui plaît pas tellement.

Mireille décide de rencontrer François. Le jour venu, elle découvre un homme au bord de la crise de nerfs. Elle l'aborde en lui expliquant la situation dans laquelle se trouve l'entreprise et qu'un processus de réaffectation à l'interne doit se faire. C'est pour cela que chaque individu est rencontré pour discuter des différentes options qui s'offrent à lui. Dans son cas, une restructuration du département du marketing entraîne un remaniement du nombre de postes commerciaux. Ainsi, son poste ne faisant plus partie de l'organigramme, François devra postuler sur les nouveaux postes prévus, mais toutes les candidatures n'étant pas pourvues, il risque, s'il n'est pas sélectionné, d'être congédié.

La nouvelle surprend et choque François. Il avait entendu des rumeurs, mais au vu de son ancienneté et de ses accomplissements passés, il se pensait à l'abri de cette « chaise musicale ». Sa réaction est émotive et, dans un discours rempli de reproches et de sarcasmes, il laisse entendre que sa directrice, Lucille, est certainement responsable de sa mise sur la sellette. Il est clair pour lui qu'elle veut se débarrasser de lui et rajeunir ses subalternes, car, croit-il, les jeunes sont plus dociles et malléables. Enfin, il pense que Lucille veut imposer sa vision unilingue du département et que, pour ce faire, elle veut des gens qui maîtrisent l'anglais. « Mais, dit-il, elle sait bien que ma clientèle de base et régulière est francophone : je ne vais pas parler anglais avec les pharmaciens de Chicoutimi ! »

Il admet avoir été absent et plus ou moins performant ces derniers temps, mais il a une bonne raison. Il est le seul soutien financier de la famille et sa conjointe est gravement malade. Son congédiement entraînerait la perte de son assurance collective, et un certain nombre de médicaments ne seraient plus remboursés. Sur un ton de supplication, il lui avoue que ce serait la catastrophe. Mireille le rassure en disant qu'il y a un processus de sélection et qu'il conserve ses chances en postulant. Il lui rétorque que les jeux sont faits et qu'il

ne croit pas beaucoup à la chance. Néanmoins, Mireille est touchée par son témoignage et surtout par la peine authentique de François. Sur certains aspects, elle juge qu'il a raison.

Après cette rencontre, elle ne sait plus quelle décision prendre. Doit-elle endosser son rôle de professionnelle des ressources humaines en privilégiant l'enquête disciplinaire ? Ou son rôle de gestionnaire loyale à la culture organisationnelle en priorisant l'objectif de restructuration et d'efficacité ? Ou écouterait-elle simplement ses propres principes moraux et son intuition ? Et puis, qui dit vrai ? Sachant que sa recommandation sera suivie automatiquement d'une décision et d'une action irréversibles, elle s'efforce de reprendre les arguments et les principes de chacun et se retrouve devant trois options.

1. Mettre François en processus de sélection avec d'autres personnes à l'interne et donc suivre la stratégie de minceur ordonnée par la direction. Elle mettrait ainsi les lunettes de l'employeur.
2. Établir un dossier disciplinaire sur les mauvais comportements de François, comme le suggère Lucille. Une enquête serait alors nécessaire pour vérifier les accusations de harcèlement et, si les rumeurs étaient confirmées, en tant que responsable des ressources humaines, elle se devrait d'intervenir. Par contre, elle sait que l'enquête signerait l'arrêt de mort de François : on profiterait de l'occasion pour le licencier et atteindre les objectifs de diminution du personnel.
3. Penser à une certaine forme d'équité et prendre une décision qui allierait à la fois ses valeurs et sa vision du métier, une décision créative sur le plan moral.

Mireille se souvient de l'affirmation d'un de ses mentors en ressources humaines : « On essaie de prendre des décisions basées sur des faits, mais parfois, en observant la personne, on constate qu'on a des traits communs avec elle et un vécu similaire. Cela peut influencer notre jugement ainsi que notre décision finale. Cela questionne notre engagement envers l'entreprise et sa moralité, envers notre profession et envers notre humanisme. » L'enthousiasme qu'elle met à résoudre ce cas s'épuise en même temps que la fatigue la submerge. Avant de refermer le dossier, elle se remémore le commentaire d'un autre de ses professeurs : « Décider est souvent un acte existentiel où valeurs professionnelles, organisationnelles et personnelles se mettent en concurrence ou en harmonie. Mais cette danse des valeurs aura toujours le rythme que la situation lui donnera. »

Questions

1. Comment se fait-il que Mireille se retrouve devant un tel dilemme ?
2. Quelle décision Mireille devrait-elle prendre ? Appuyez votre réponse sur les concepts vus dans le chapitre.

RÉFÉRENCES

1. D. KAHNEMAN et A. TVERSKY, « Prospect theory: An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, vol. 47, n° 2, 1979, p. 263-292.
2. D. RADIN, *La conscience invisible*, Paris, France, Châtelet, 1999 ; L. ROBITAILLE, « La prise de décision : être rationnel ou raisonnable ? L'exemple du banquier », *Organisation*, 1992, p. 17-25.
3. D. KAHNEMAN et A. TVERSKY, *op. cit.* ; A. TVERSKY et D. KAHNEMAN, « The framing of decisions and the psychology of choice », *Science*, vol. 211, n° 4481, 1981, p. 453-458.
4. P. LAINEY, *Psychologie de la décision*, Montréal, Québec, JFD éditions, 2013.
5. D.A. MOORE et F.J. FLYNN, « The case for behavioral decision research in organizational behavior », *The Academy of Management Annals*, vol. 2, 2008, p. 399-431.

6. J.D. THOMPSON, *Organization in Action*, New York, NY, McGraw-Hill, 1967.
7. H.A. SIMON, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4^e éd., New York, NY, Free Press, 1997.
8. D.J. BRYANT, R.D.G. WEBB et C. McCANN, « Synthétiser deux modes d'approche de la prise de décision pour le commandement et le contrôle », 2005, [En ligne], www.journal.forces.gc.ca/vo4/no1/doc/v4n1-p29-34-fra.pdf (Page consultée le 27 décembre 2016).
9. P.M. TODD et G. GIGERENZER, « Putting Naturalistic Decision Making into the Adaptive Toolbox », *Journal of Behavioral Decision Making*, vol. 14, n° 5, 2001, p. 353-384.
10. M.D. COHEN, J.G. MARCH et J.P. OLSEN, « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, 1972, p. 1-25.
11. P. BROMILEY et D. RAU, « Strategic decision making », dans S. ZEDECK (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, Washington, DC, American Psychological Association, 2011, p. 161-182.
12. P. LAINEY, *op. cit.*
13. *Ibid.*
14. J. CHAPMAN, « Anxiety and defective decision making: An elaboration of the groupthink model », *Management Decision*, vol. 44, n° 10, 2006, p. 1391-1404.
15. D.B. MADSEN et J.R. FINGER, « Comparison of a Written Feedback Procedure, Group Brainstorming and Individual Brainstorming », *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, n° 1, 1977, p. 120-123.
16. A.S. TSUI et G.T. MILKOVICH, « Personnel Department Activities: Constituency Perspectives and Preferences », *Personnel Psychology*, n° 40, n° 3, 1987, p. 519-537.
17. A.L. DELBECQ, A.H. VAN DE VEN et D.H. GUSTAFSON, *Group Techniques for Program Planning*, Glenview, IL, Scott, Foresman and Co., 1975.
18. A.E. TENBRUNSEL et K. SMITH-CROWE, « Ethical decision making: Where we've been and where we're going », *The Academy of Management Annals*, vol. 2, n° 1, 2008, p. 545-607.
19. P. LAINEY, *Pouvoir, influence et habiletés politiques dans les organisations*, Montréal, Québec, Éditions JFD, 2012.
20. V.H. VROOM et P.W. YETTON, *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh, PA, University of Pittsburgh Press, 1973; V.H. VROOM, « Decision making and the leadership process », *Organizational Dynamics*, vol. 28, n° 4, 2000, p. 82-94; V.H. VROOM et A.G. JAGO, « The role of situation in leadership », *American Psychologist*, vol. 62, n° 1, 2007, p. 17-24.
21. V.H. VROOM et A.G. JAGO, *op. cit.*
22. F. NORMANDIN, « Le difficile exercice de la décision: Méfiez-vous de votre cerveau! Il peut parfois vous jouer des tours! », *Gestion*, 2015, [En ligne], www.revuegestion.ca/informer/le-difficile-exercice-de-la-decision (Page consultée le 11 janvier 2017).
23. P. LAINEY, 2013, *op. cit.*; F. NORMANDIN, *op. cit.*
24. S.L. DOLAN, I. MARTIN et E. SOTO, *Los 10 mandamientos para la dirección de persona*, Barcelone, Espagne, Gestion 2000, 2004.
25. E. De BONO, *Les six chapeaux de la réflexion*, Paris, France, Éditions Eyrolles, 2005.
26. R. HOROWITZ, « ASIT, A Revolutionary Creative-Thinking Method will lead you Step-by-Step from Deadlocks to Breakthroughs », 2006, [En ligne], www.start2think.com/?hop=elitepro (Page consultée le 27 décembre 2016).
27. T. PROCTOR, *Creative problem solving for managers: Developing skills for decision making and innovation*, New York, NY, Routledge, 2010.
28. J. ZHOU et I.J. HOEVER, « Research on workplace creativity: A review and redirection », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, 2014, p. 333-359.
29. N. MILLER, D. LACOMBE et D. AH-YU, « La créativité: Levier de l'innovation au quotidien », *Effectif*, vol. 10, n° 5, 2007.



LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Disponible sur 

- Activités interactives
- Cas supplémentaires
- Vidéos

11.1 Le concept de culture organisationnelle

- 11.1.1 Le lien entre la culture organisationnelle et l'efficacité
- 11.1.2 La culture organisationnelle et le climat organisationnel : deux concepts distincts
- 11.1.3 La force ou l'homogénéité de la culture organisationnelle

11.2 Les modèles de culture organisationnelle

- 11.2.1 Le modèle d'Hofstede
- 11.2.2 Le modèle de Deal et Kennedy
- 11.2.3 Le modèle de Handy
- 11.2.4 Le modèle de Trompenaars
- 11.2.5 Les modèles de Schein et de Pastor
- 11.2.6 Le modèle triaxial de Dolan sur la gestion par valeurs

11.3 Les valeurs comme éléments centraux de la culture organisationnelle

11.4 Les philosophies de gestion par instructions, par objectifs et par valeurs

11.5 La réingénierie de la culture organisationnelle selon la GPV

- 11.5.1 Phase initiale : Désigner le ou les leaders et émettre un diagnostic organisationnel
- 11.5.2 Phase 1 : Définir les valeurs centrales communes
- 11.5.3 Phase 2 : Élaborer un plan d'action et énoncer des objectifs
- 11.5.4 Phase 3 : Élaborer ou aligner les programmes et les politiques
- 11.5.5 Phase 4 : Gérer la transition des valeurs

11.6 L'analyse biculturelle et les stratégies de fusion d'entreprises

- Conclusion • Questions de révision • Autoévaluation • Exercice expérientiel
• Mini-cas • Étude de cas • Références

Objectifs d'apprentissage

Dans ce chapitre, le lecteur se familiarisera avec :

- le concept de culture organisationnelle ;
- les raisons qui motivent les organisations à accorder de l'importance à la gestion de la culture dans le cadre du maintien de la compétitivité ;
- la distinction entre la culture organisationnelle et le climat organisationnel ;
- les modèles de gestion de la culture ;
- les composantes et les principes du modèle triaxial de gestion par valeurs ;
- la gestion culturelle dans le cadre d'une fusion et d'une acquisition ;
- l'analyse biculturelle et son importance.

L'intérêt scientifique croissant pour la culture organisationnelle vient de ce que plusieurs publications managériales et professionnelles mettent en évidence le fait qu'une culture forte et fondée sur des valeurs humaines au travail est associée à l'efficacité de l'organisation. La théorie Z, entre autres, souligne que le développement professionnel à long terme des employés, la confiance qu'on leur témoigne, la prise de décision collective ainsi que les emplois permanents entraînent une meilleure efficacité organisationnelle¹. Des chercheurs observent par ailleurs que certains profils culturels sont associés à des types de structures organisationnelles et à des orientations stratégiques spécifiques²; l'alignement de ces composantes est nécessaire pour améliorer la performance organisationnelle. Un autre élément qui a une incidence sur la performance organisationnelle est l'implantation d'une culture d'excellence³. Parmi les caractéristiques culturelles essentielles à la réussite organisationnelle figurent 1) l'écoute du client; 2) le soutien à la motivation des employés; 3) l'esprit novateur et la créativité des employés; 4) la valorisation de l'expertise organisationnelle; et 5) l'adaptation des employés.

La culture d'une organisation se définit par une configuration de valeurs (qui insistent sur l'importance de plusieurs caractéristiques individuelles et organisationnelles), des postulats de base (ou croyances) qui orientent les modes de fonctionnement ainsi que des normes formelles et informelles partagées par les employés. Ces normes sont nécessaires pour interpréter les activités organisationnelles et réguler les comportements⁴. Une culture organisationnelle inspirante produit des comportements et des résultats au travail à valeur ajoutée. Une gestion efficace de la culture permet notamment d'implanter des nouvelles technologies ou des nouvelles pratiques dans l'organisation⁵.

Dans ce chapitre, nous aborderons le concept de culture organisationnelle et, pour mieux le définir et le comprendre, nous analyserons les perspectives dans lesquelles s'inscrivent ceux qui ont écrit à son sujet. Nous verrons aussi quelles sont les différences entre les philosophies de gestion par instructions, par objectifs et par valeurs. Nous terminerons le chapitre en abordant la démarche d'implantation du modèle de gestion par valeurs et les façons de faire évoluer la culture organisationnelle. Enfin, une démarche d'intervention en matière de gestion de la culture organisationnelle est proposée.

11.1 Le concept de culture organisationnelle

Une des dimensions les plus importantes et des plus complexes à gérer est celle de la culture organisationnelle. Pour bien saisir son importance, clarifions tout d'abord ce concept.

La littérature scientifique témoigne d'un intérêt marqué pour les caractéristiques de la culture organisationnelle. On l'a d'abord identifiée comme étant la personnalité de l'organisation. Ensuite, la littérature managériale a fourni une variété de modèles et d'efforts de conceptualisation.

Afin de saisir sommairement le concept de culture organisationnelle, voici une définition qui regroupe quelques paramètres communs de ces efforts : fondamentalement, elle peut être vue comme un système de valeurs, de normes, de postulats (croyances), de rites (rituels) et d'artéfacts qui définit les modes d'interaction et les comportements valorisés en milieu de travail⁶. Voici maintenant une définition succincte de ces notions.



Les valeurs contribuent à déterminer les attentes organisationnelles et les comportements appropriés ou inappropriés dans une diversité de situations organisationnelles.

La culture organisationnelle se manifeste notamment par les valeurs au travail. Celles-ci définissent une croyance adoptée par les employés pour orienter le choix et l'appréciation des attitudes, des comportements, des résultats ou des événements organisationnels⁷. Le comportement humain en milieu de travail repose sur une configuration de valeurs sur la base desquelles les actions des employés prennent un sens. Les valeurs contribuent à déterminer les attentes organisationnelles et les comportements appropriés ou inappropriés dans une diversité de situations organisationnelles. La conscience professionnelle, la sollicitude envers chaque employé, le bien-être au travail et l'adaptation des employés aux réalités des clients sont quelques exemples de valeurs de travail, tout comme certaines valeurs universelles comme la réussite, la bienveillance et l'autonomie.

Les normes, quant à elles, représentent à la fois les règles écrites et les règles informelles qui orientent les comportements en milieu de travail. Ces normes sont généralement et idéalement définies en fonction d'une approche de consensus parmi les membres de l'organisation.

Les postulats (ou croyances) sont antérieurs aux valeurs ; ils représentent la conception et l'interprétation de la réalité humaine des employés ou de l'organisation. Ils s'appuient sur des inférences par rapport à une multitude de situations vécues, personnelles et professionnelles, et sur des connaissances et des présomptions. Par exemple, les postulats « Nous devons faire confiance aux employés » et « L'employé est fondamentalement bon » traduisent une certaine vision de la nature humaine et organisationnelle.

Les rites, ou rituels, sont des pratiques ou des activités organisationnelles courantes qui opérationnalisent notamment les valeurs de l'organisation. Par exemple, le superviseur qui fait le tour de son équipe le matin afin de saluer ses membres et de s'assurer qu'ils vont bien obéit à un rituel qui reflète son intérêt pour le bien-être en milieu de travail. Une organisation qui compte parmi ses employés plusieurs musiciens amateurs pourrait également implanter des concerts midi pour mettre en valeur le talent de son personnel ; cette approche viendrait appuyer la valeur de reconnaissance et de valorisation des employés.

Enfin, les artéfacts constituent une manifestation visible de la culture organisationnelle. Les comportements observables et la tenue vestimentaire en sont des exemples frappants, mais il est parfois nécessaire de les analyser un peu plus en profondeur

pour relever certains artéfacts. Par exemple, quels comportements (ou caractéristiques organisationnelles) les gestionnaires valorisent-ils, mesurent-ils (au moyen de la gestion du rendement) ou contrôlent-ils? Comment les gestionnaires ou les employés réagissent-ils aux incidents, aux crises? En quoi les leaders sont-ils des modèles pour les employés? Quels comportements, résultats ou attitudes sont récompensés par le système de rémunération globale? Quels sont les critères qui orientent les décisions en matière de sélection du personnel, de promotions ou de congédiements?⁸

Le tableau 11.1 résume les principaux concepts entourant la culture organisationnelle.

Tableau 11.1 Les concepts entourant la culture organisationnelle		
Concept	Définition	Exemples
Valeurs	L'application des croyances dans les actions des employés et de l'organisation. Les valeurs définissent la désirabilité des comportements en milieu de travail.	<ul style="list-style-type: none"> • L'équité. • L'initiative personnelle. • Le bien-être des employés. • L'intégrité.
Normes	Les règles de conduite formelles et informelles dans l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> • Les critères d'évaluation du rendement au travail. • Les politiques en ressources humaines. • Les règlements sur les comportements prohibés.
Postulats (croyances)	La conception ou l'interprétation des gestionnaires ou des employés au sujet de la nature humaine et organisationnelle.	<ul style="list-style-type: none"> • Les employés sont fondamentalement honnêtes dans leur travail. • Les gestionnaires sont animés par un souci d'entraide auprès des employés plutôt que par une quête de pouvoir.
Rites ou rituels	Les habitudes ou les pratiques courantes qui constituent les caractéristiques uniques ou originales de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> • Un déjeuner entre la direction et les employés a lieu tous les six mois. • Un gala de reconnaissance est organisé pour les employés. • Une fête de départ souligne le départ des employés qui prennent leur retraite.
Artéfacts	Les comportements observables des gestionnaires et des employés ainsi que toute manifestation visible de la culture de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> • La configuration de l'environnement de travail. • La tenue vestimentaire. • Les comportements de collégialité valorisés par la direction. • Un dialogue suivi entre la direction et les employés.
Mythes	Une représentation, un récit, une histoire ou un succès organisationnel qui inspire les employés. Les mythes rassurent sur les réussites potentielles de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> • Le président d'une organisation la quitte pour relever de nouveaux défis professionnels. Il était un héros, un leader inspirant pour son organisation et une figure importante de l'image de marque employeur. Il a toujours valorisé la conciliation entre le bonheur et la performance au travail. • Les histoires qui soulignent les succès passés de l'organisation permettent d'affronter avec sérénité les difficultés qui se présentent.

Source : Adapté de K. NOËL, « À quoi servent les valeurs ? », *Les Affaires*, [En ligne], www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/entreprendre/a-quoi-servent-les-valeurs-/499091 (Page consultée le 2 novembre 2016).

Comme la culture organisationnelle offre un cadre d'interprétation des pratiques et des comportements, elle a une incidence sur la socialisation du nouvel employé et sur les pratiques en gestion des ressources humaines. La culture est vivante, dynamique et perméable aux influences du milieu. Poursuivant cette logique, les nouveaux employés dans l'organisation ajoutent à leur tour les ingrédients de leur individualité à la culture organisationnelle. Par exemple, dans une université, les jeunes professeurs sont souvent plus orientés vers la recherche et les publications scientifiques que les professeurs plus âgés.

Bien que la culture organisationnelle soit vivante et qu'elle revête une dimension de perméabilité et d'adaptation, des frictions et des chocs culturels peuvent se manifester lorsque les croyances, les valeurs et les comportements s'opposent. C'est pourquoi il

est important de bien comprendre la dynamique des sous-cultures (entre les départements ou les générations d'employés) afin que les divergences s'expriment, et de dégager des pistes de solutions innovantes pour favoriser le consensus.

D'entrée de jeu, la culture d'une organisation peut être analysée dans une perspective systémique. Les multiples intrants du système peuvent provenir des valeurs sociales, des lois, de l'historique organisationnel ou des exigences de transformation organisationnelle. Le processus de transformation culturelle doit être analysé à la lumière de l'interaction des intrants dans l'organisation. Les extrants, ou les résultantes du système, représentent la situation culturelle observée sur le plan des comportements organisationnels.

Dans une optique stratégique, il est très important de tenir compte de la culture organisationnelle. De nombreux écueils stratégiques ont été observés parce qu'on avait omis cet aspect d'une organisation. La littérature scientifique révèle qu'en dépit d'une bonne planification organisationnelle, l'absence d'analyse culturelle est suffisante pour générer de l'insuccès. De la même manière, la durabilité d'une orientation stratégique ou d'un changement organisationnel ne doit pas se limiter à la seule considération des structures et des processus organisationnels traditionnels, il est nécessaire d'y inclure une analyse minutieuse de la culture (des valeurs) afin de s'assurer de l'alignement entre la stratégie organisationnelle, la structure, la technologie et les valeurs⁹.



L'ordre des CRHA a produit la vidéo « La culture comme moteur de performance » par Nicole St-Pierre, directrice générale, Service des ressources humaines, Aéroplan.

11.1.1 Le lien entre la culture organisationnelle et l'efficacité

La culture organisationnelle contribue donc à définir le système social, ou humain, de l'organisation et à orienter les comportements des employés vers les enjeux organisationnels. Elle donne un sens ou une portée à l'ensemble des caractéristiques individuelles en milieu de travail et à la réalisation des objectifs organisationnels¹⁰. La compréhension des caractéristiques de la culture organisationnelle constitue un atout appréciable en matière de mobilisation des employés puisqu'elle représente une source d'inspiration importante en termes de direction, d'intensité et de maintien des comportements au travail.

De nombreuses études ont exploré les caractéristiques culturelles qui distinguent les organisations performantes des entreprises peu performantes¹¹. La culture organisationnelle des entreprises performantes est fondée sur la mobilisation, l'engagement au travail, la responsabilisation et le développement professionnel des employés, la gestion efficace des équipes de travail, la cohérence entre le discours managérial, les valeurs organisationnelles et les comportements au travail, l'adaptation organisationnelle aux nombreuses exigences de l'environnement économique et social ainsi que sur une orientation claire de la trajectoire de l'organisation.

Afin de cerner les liens entre la culture et l'efficacité organisationnelle, Chad Hartnell, Amy Ou et Angelo Kinicki¹² ont retracé une variété de valeurs qui peuvent se greffer à une culture organisationnelle. Par exemple, une culture fondée sur le clan (approche positive de l'humain) valorise les valeurs d'attachement et d'affiliation sociale, de marge de confiance, de collaboration et de soutien. Ces valeurs se matérialisent par divers comportements tels que le travail d'équipe, la participation des employés, leur engagement au travail et la communication bilatérale entre la direction et les employés. Hartnell et ses collaborateurs définissent quatre grands types de culture organisationnelle : le clan, l'adhocratie, la culture de marché et la culture hiérarchique. Les résultats empiriques démontrent que l'implantation d'une culture de clan augmente considérablement la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et la qualité des services auprès de la clientèle et qu'une culture fondée sur le marché est davantage associée à l'innovation et à l'efficacité organisationnelle. Les principales caractéristiques de chacune de ces cultures sont présentées dans le tableau 11.2.

Tableau 11.2 La typologie de la culture de Hartnell, Ou et Kinicki

Type de culture	Postulat	Valeurs	Artéfacts	Critères d'efficacité organisationnelle
Clan	Affiliation humaine Les employés adoptent des attitudes et des comportements positifs et obtiennent des résultats tangibles lorsqu'un lien de confiance, un soutien appréciable, une loyauté, une approche participative et une communication transparente perdurent dans l'organisation.	Engagement affectif, collaboration, soutien, lien de confiance entre la direction et les employés.	Travail d'équipe, participation des employés aux prises de décision qui les concernent, engagement au travail, communication transparente.	Satisfaction des employés : engagement des employés, bon moral des employés.
Adhocratie	Changement organisationnel Les employés adoptent des attitudes et des comportements positifs et obtiennent des résultats tangibles lorsqu'ils comprennent l'importance et l'incidence du mandat sur la trajectoire organisationnelle.	Croissance organisationnelle, stimulation professionnelle, variété, autonomie, souci du détail.	Prise de risque : créativité, adaptabilité.	Innovation.
Culture de marché	Réalisation professionnelle Les employés adoptent des attitudes et des comportements positifs et obtiennent des résultats tangibles lorsque leurs objectifs de travail sont précis ; ils sont récompensés pour leur contribution professionnelle.	Compétences ; concurrence entre les membres de l'organisation et les unités ou entre les équipes ; réalisations professionnelles.	Obtention d'informations détaillée sur les consommateurs et les concurrents ; détermination d'objectifs de travail ambitieux ; approche compétitive en milieu de travail.	Augmentation des profits et des parts de marché : qualité des produits ; productivité humaine et organisationnelle.
Hiérarchie (bureaucratie)	Stabilité Les employés adoptent des attitudes et des comportements positifs et obtiennent des résultats tangibles lorsque les rôles sont bien définis ; les procédures et les règles sont claires et appliquées minutieusement.	Formalisation des procédures : routine, communication, application standardisée des règles.	Conformité des comportements avec les règles de l'organisation ; obéissance soutenue aux règles.	Efficacité des tâches ; mode de fonctionnement conforme aux règles ; réalisation des tâches selon les délais prévus par les règles.

Source : Traduit de C.A. HARTNELL, A.Y. OU et A. KINICKI, « Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical framework suppositions », *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, n° 4, 2011, p. 679.

11.1.2 La culture organisationnelle et le climat organisationnel : deux concepts distincts

Il est important de clarifier ce qui unit la culture organisationnelle, le climat organisationnel et le climat de travail, trois notions complémentaires qui possèdent des caractéristiques distinctes¹³. L'ensemble de ces variables influence les comportements au travail, le bien-être psychologique des employés, le roulement volontaire du personnel, la satisfaction au travail, la satisfaction des clients, la qualité des services à la clientèle et la performance financière de l'organisation.

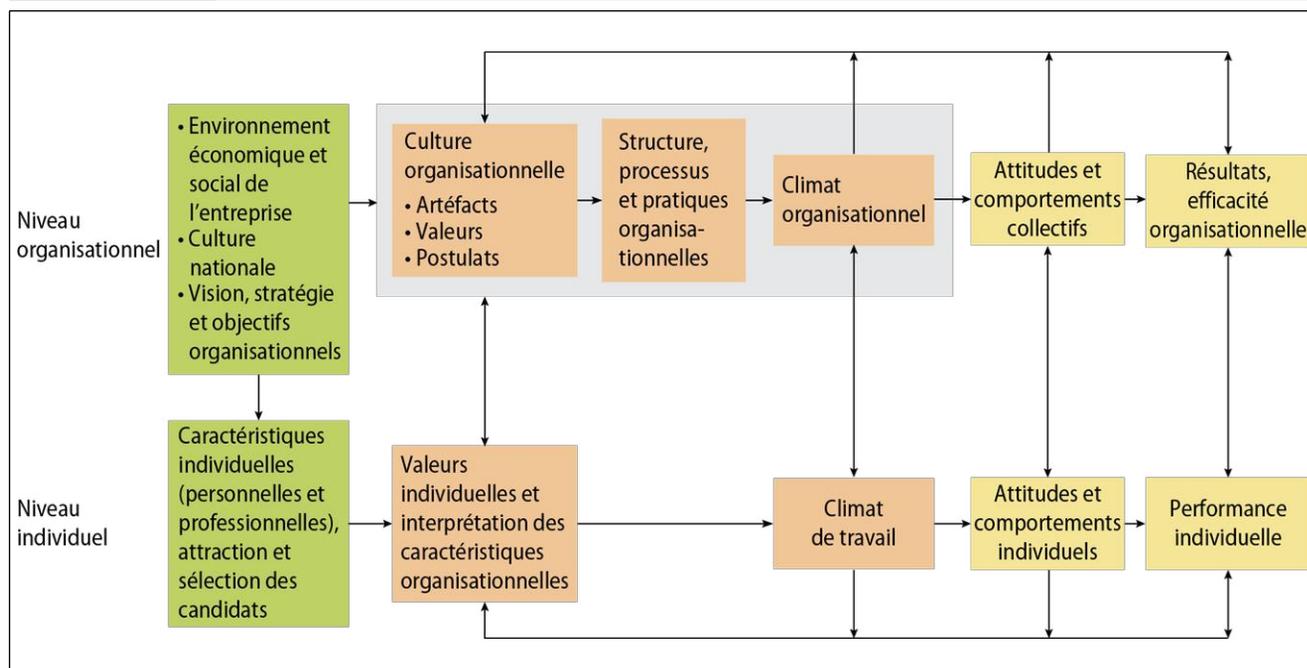
La culture organisationnelle, comme nous l'avons vu, repose sur des normes et des valeurs relativement stables partagées par les membres de l'organisation. À l'opposé, le climat organisationnel et le climat de travail s'appuient sur une perception ou une appréciation partagée des employés à un moment donné, à l'égard des pratiques, des politiques, des procédures et du mode de récompense de l'organisation. Plus particulièrement, les notions de climat organisationnel et de climat au travail reflètent les perceptions que partagent les employés à l'égard de leur environnement immédiat

de travail comme le style de supervision, les caractéristiques de leur tâche, les caractéristiques de leur équipe de travail et le traitement qui leur est réservé¹⁴. L'appréciation du climat de travail est collective (plutôt qu'individuelle) ; elle s'applique essentiellement à une équipe de travail, à un département ou à une unité d'affaires. Il n'est pas rare d'observer des climats de travail différents à l'intérieur d'une organisation de grande taille. Le climat peut varier d'une équipe ou d'un département à l'autre, mais aussi en fonction des profils de personnalité des employés, du style de gestion des superviseurs et de la nature des résultats individuels ou collectifs. Le climat organisationnel représentant l'ensemble des climats de travail, il se peut que l'appréciation du climat de travail d'une équipe ou d'un département en soit teintée.

Le climat qui règne au sein d'une organisation peut également être analysé sous l'angle de sa force : on parlera d'un climat fort lorsqu'on observe un consensus chez les employés sur son appréciation. Les études démontrent notamment qu'un fort climat orienté vers l'application des principes de justice organisationnelle augmente l'efficacité des équipes de travail¹⁵.

La figure 11.1 illustre la relation entre la culture organisationnelle et le climat organisationnel. Elle démontre qu'il est essentiel de s'assurer d'un alignement optimal entre la culture, la structure, les processus, les pratiques et le climat de l'organisation.

Figure 11.1 Le modèle multiniveaux de la culture organisationnelle et du climat organisationnel



Source : Traduit de C. OSTROFF, A.J. KINCKI et M.M. TAMKINS, « Organizational culture and climate », dans W.C. BORMAN, D.R. ILGEN et R.J. KLIMOSKI (dir.), *Handbook of psychology*, vol. 12, *Industrial and organizational psychology*, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 2003, p. 566.

11.1.3 La force ou l'homogénéité de la culture organisationnelle

Ce concept fait référence au degré d'homogénéité des valeurs et des croyances dans une organisation. Idéalement, les valeurs fondamentales d'une organisation sont homogènes de manière à orienter correctement les comportements des employés. Cette homogénéité est nécessaire afin d'assurer une forte culture organisationnelle. Il arrive d'observer des sous-cultures dans certains départements ou unités d'affaires. Chaque équipe de travail peut posséder des valeurs particulières compte tenu de son

contexte unique, et ces valeurs particulières ne sont pas nécessairement alignées avec celles de l'organisation. L'émergence de sous-cultures peut rendre la culture organisationnelle hétérogène¹⁶. Une culture est dite forte lorsque les valeurs des équipes sont alignées avec celles de l'organisation.

Qu'en disent les experts ?

Ressources humaines : quel rôle pour la culture d'entreprise ?

«Toute organisation a une culture d'entreprise, qu'elle le veuille ou non», soutient Louise Pauzé, présidente de Happico et spécialiste en culture organisationnelle, dans ce questions/réponses.

Comment définissez-vous la culture d'entreprise ?

Les us et coutumes, les croyances et les valeurs conditionnent la façon de travailler et de se comporter dans une organisation. Edgar Schein, auteur et professeur de l'école de gestion du MIT, reconnaît trois éléments à la culture d'entreprise : les artefacts, les valeurs professées et les croyances profondes [postulats de base].

Les valeurs professées sont les justifications des stratégies et des actions de l'organisation.

Les artefacts sont ses caractéristiques visibles : le code vestimentaire et les lieux physiques en disent long sur une culture organisationnelle, par exemple. Pensons à Google et à ses bureaux conçus comme des aires de services pour les employés.

Finalement, les croyances [ou postulats de base] constituent la dimension la moins visible d'une culture, mais elles en sont la racine première. Elles émanent des premiers succès d'une entreprise et trouvent souvent un écho fort dans la personnalité du ou des fondateurs. Ce qui a permis d'obtenir les premiers succès d'une organisation perdure dans son folklore et se cristallise en croyances : travail d'équipe, respect des règles, tenir tête aux clients, etc. La culture d'équipe de Cossette, par exemple, trouve son origine dans la naissance de l'agence, dès le début dirigée par un groupe d'associés.

En quoi une culture d'entreprise forte donne-t-elle un avantage concurrentiel ?

Avoir une culture forte et attractive constitue un avantage concurrentiel puissant lors de la recherche d'employés. Pensons à Google, qui mise très fort sur le contexte et les conditions de travail offerts aux employés. L'investissement mis à créer ce contexte de travail et les services aux employés se traduit par un pouvoir d'attraction de candidatures inégalé dans l'industrie. Grâce à ces efforts, ils ont le premier choix parmi les meilleurs candidats.

Cela dit, la culture Google ne convient pas à tout le monde. Il faut reconnaître qui l'on est. Les entrepreneurs qui carburent à la prise d'initiative individuelle ne sont pas les meilleures recrues dans l'armée et les soldats disciplinés ne sont pas les meilleurs artisans pour une agence de pub.

Quel est le rôle des ressources humaines d'une entreprise dans le rayonnement de sa culture ?

On ne crée pas une culture d'entreprise en criant ciseaux. Ça peut demander des années pour la faire évoluer une fois qu'elle est bien installée. Le premier rôle des ressources humaines est de comprendre la culture propre à l'organisation et d'évaluer quelles dimensions de cette culture sont avantageuses et désavantageuses. Il arrive en effet qu'avec le temps, certains aspects de la culture deviennent désuets et plus du tout adaptés au contexte changeant de l'organisation. Il faut alors amener l'organisation à se remettre en question. C'est un travail en profondeur, mais qui peut donner des résultats significatifs et durables.

Source : A. BRASIER, « Ressources humaines : quel rôle pour la culture d'entreprise ? », *Infopresse*, [En ligne], 9 septembre 2015, www.infopresse.com/article/2015/9/9/la-culture-d-entreprise-quel-role-pour-les-ressources-humaines (Page consultée le 5 décembre 2016).

Inversement, la culture est dite faible lorsqu'il y a très peu d'alignement avec les valeurs organisationnelles. Dans une culture forte, on constate que les individus agissent de telle manière parce qu'ils partagent la conviction que c'est la bonne chose à faire. Cette situation peut par exemple survenir lorsqu'il y a un leader charismatique dans l'organisation ou lorsque l'établissement de rapports harmonieux entre individus prend une place importante dans l'organisation. Les réactions homogènes des membres de l'organisation sont donc la résultante d'un processus d'appropriation et de partage de diverses normes, valeurs et croyances.

Une culture très forte peut engendrer un risque d'uniformisation des pensées et nuire à la saine remise en question des pratiques organisationnelles. Il est donc indiqué d'accorder de l'importance à l'expression individuelle et collective des employés, à l'écoute et à la recherche de solutions innovatrices. Une organisation dont la culture est faible court le risque de réduire sa capacité d'innovation.

11.2 Les modèles de culture organisationnelle

Cette section présente plusieurs modèles tirés de la littérature scientifique et professionnelle. Son principal objectif est d'analyser les types de culture organisationnelle.

11.2.1 Le modèle d'Hofstede

Geert Hofstede a démontré que les cultures nationales et régionales influencent le comportement des organisations. Il a identifié cinq caractéristiques culturelles dans le cadre de ses études sur les influences nationales : la distance au pouvoir, l'incertitude et la tolérance à l'ambiguïté, l'individualisme *vs* le collectivisme, le masculin *vs* le féminin, le court terme *vs* le long terme¹⁷.

1. La distance au pouvoir (ou distance hiérarchique) – C'est le degré d'acceptation ou de tolérance face à la répartition inégale du pouvoir. Par exemple, dans un contexte de faible distance hiérarchique, les employés participent davantage à la prise de décision. À l'opposé, une forte distance hiérarchique implique que le gestionnaire possède les pleins pouvoirs.
2. L'incertitude et la tolérance à l'ambiguïté – Cette variable exprime le degré de préférence des individus (sociétés ou organisations) au regard de situations plus ou moins risquées. Elle mesure jusqu'à quel point la culture permet la tolérance et compose avec l'incertitude et l'ambiguïté. Plus la culture organisationnelle s'exprime par des politiques et des procédures standardisées, plus elle vise le contrôle de l'ambiguïté et de l'incertitude. Un contrôle important n'encourage pas nécessairement les initiatives et l'autonomie.
3. L'individualisme *vs* le collectivisme – Cette dimension réfère au degré auquel les individus privilégient leurs intérêts personnels ou se préoccupent des enjeux et défis de la communauté.
4. Le masculin *vs* le féminin – Cette caractéristique réfère à la distribution des rôles masculins et féminins et aux valeurs correspondantes, les valeurs masculines étant l'esprit de compétition, l'ambition, l'autorité et l'accumulation de biens et de richesses.
5. Le court terme *vs* le long terme – Ce concept vise à mesurer le champ d'action d'une société ou l'importance accordée au futur comparativement au passé et au présent. Dans les sociétés orientées vers le long terme, l'esprit d'économie (l'épargne) et la persévérance sont des dimensions très valorisées. Dans les sociétés privilégiant le court terme, le respect des obligations sociales est davantage mis de l'avant.

11.2.2 Le modèle de Deal et Kennedy

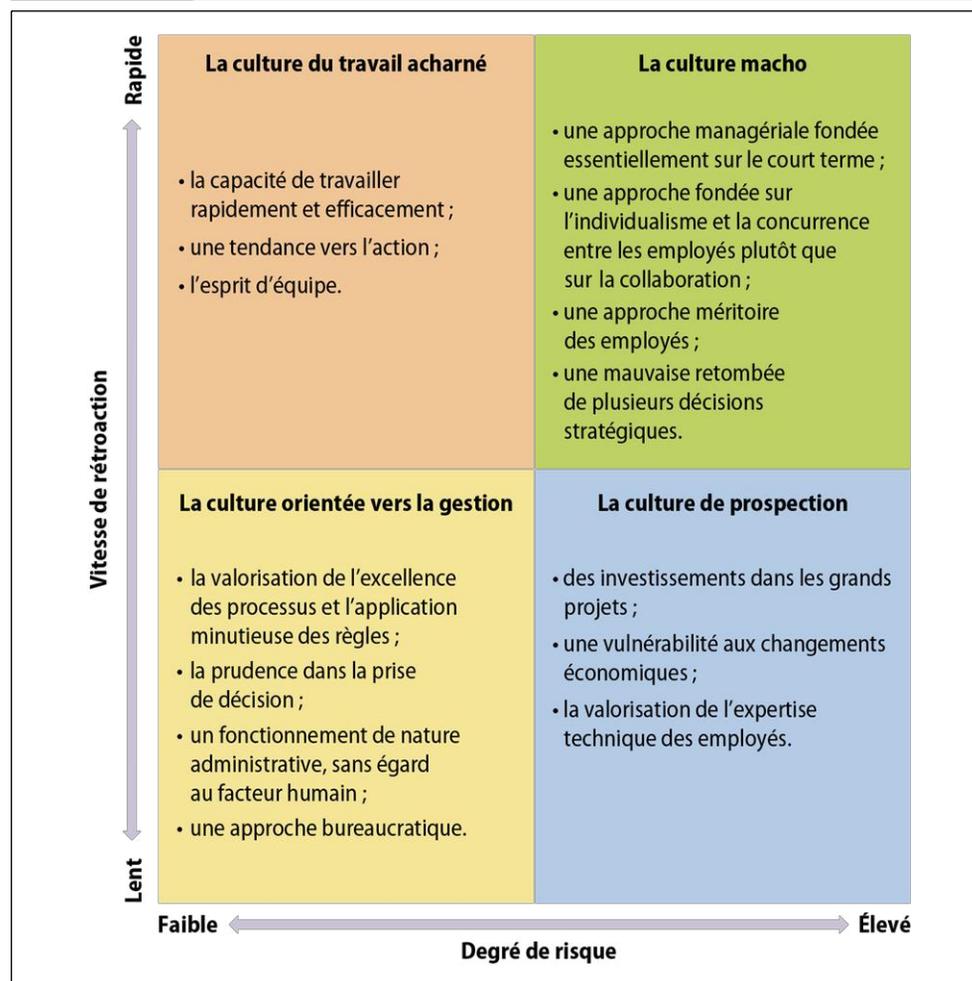
Le modèle de Deal et Kennedy (1982) s'inscrit dans la vague d'analyses de la culture d'organisations à l'aide d'une matrice. Leur conception vise à dégager une typologie culturelle à l'aide d'un tableau croisé à deux variables : le degré de risque et la vitesse de rétroaction. Pour Terrence Deal et Allan Kennedy, la culture organisationnelle peut se définir comme étant la manière dont les choses se réalisent dans un contexte donné¹⁸. Le facteur qui explique le mieux la culture organisationnelle est celui de

l'environnement d'affaires qui se caractérise notamment par le degré de risque qu'une organisation encourt lors de la réalisation de ses activités et par la vitesse de rétroaction qu'elle obtient lorsqu'elle pose une action. La vitesse de rétroaction est définie en termes de rapidité de réponse. Elle peut englober des considérations monétaires, mais aussi les retombées économiques, sociales et humaines des stratégies organisationnelles. Quant au degré de risque, il représente le niveau d'incertitude dans les activités de l'organisation.

En disposant ces caractéristiques selon deux axes de facteurs, les auteurs obtiennent une matrice des quatre types de culture organisationnelle (voir la figure 11.2).

1. La culture du travail acharné – L'organisation qui privilégie cette culture demande un engagement important de la part de ses membres. C'est notamment le cas des organisations qui encouragent le travail d'équipe ou qui sont orientées sur la qualité du service à la clientèle.
2. La culture macho – Les organisations où la rétroaction est rapide et les récompenses fondées sur les performances individuelles favorisent cette culture. On la rencontre fréquemment dans le domaine financier, les forces de l'ordre et le secteur sportif.

Figure 11.2 Les types de culture organisationnelle selon Deal et Kennedy



Sources : Adapté de T.E. DEAL et A.A. KENNEDY, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Boston, MA, Addison-Wesley, 1982 ; G. OUIJMET, « Psychologie des leaders et culture organisationnelle : une typologie métaphorique », *Gestion*, vol. 32, n° 2, 2007, p. 54.

3. La culture orientée vers la gestion – Dans une telle culture, le travail s’oriente sur la façon de faire les choses et non sur l’initiative personnelle. Le résultat des actions qui y sont menées revêt une très grande homogénéité. Notamment, les structures bureaucratiques optent pour cette culture.
4. La culture de prospection – Cette culture prévaut surtout dans les organisations où de grandes décisions sont prises et où les projets se réalisent sur de longues périodes. Les employés attendent longtemps avant de recevoir une rétroaction. Ils demeurent dans l’incertitude du résultat.

À la lumière de la configuration des différents profils culturels, Deal et Kennedy soulignent que l’intégration des meilleures caractéristiques positives de chaque profil contribue à accroître la performance organisationnelle.

En somme, la culture organisationnelle possède deux fonctions fondamentales¹⁹. Elle favorise la socialisation ou l’intégration interne des employés dans un effort d’adhésion collective aux valeurs organisationnelles. Cette socialisation permet aux employés de se familiariser avec les valeurs, les normes, les règles, les critères informels d’insertion ou d’exclusion des membres, les normes définissant la nature des relations interpersonnelles en milieu de travail, les comportements désirables et indésirables et le langage organisationnel, et de maîtriser rapidement tous ces éléments. Une telle démarche vise à générer une unité collective ainsi que les résultats nécessaires à la mission organisationnelle. En second lieu, la culture organisationnelle permet aux membres de l’organisation de s’adapter aux pressions de l’environnement. Elle encourage l’élaboration d’un consensus sur le positionnement de l’organisation dans l’environnement économique et social.

11.2.3 Le modèle de Handy

En 1986, Charles Handy s’est intéressé aux caractéristiques qui contribuent au succès et à l’échec des organisations²⁰. Selon cet auteur, les organisations comportent généralement quatre types de culture et chacun possède ses propres caractéristiques. Au sein de la même organisation, ces cultures peuvent coexister ou occuper leur propre place. Elles sont toutes efficaces et contribuent à créer un milieu organisationnel sain.

1. La culture de rôle – Elle est présente dans les bureaucraties où l’autorité est circonscrite par la structure. On différencie ce type de culture par ses multiples directions ou unités fonctionnelles. Les procédures et les règlements, qui sont nombreux, servent à définir les rôles, les droits et les obligations des parties.
2. La culture orientée vers les tâches (équipes de projets) – Dans ces organisations, on forme des équipes orientées vers la résolution de problèmes. Les comités planifient les ressources nécessaires à un projet donné. Le pouvoir des membres est lié à leur expertise. La structure matricielle est propice à ce genre de culture.
3. La culture individualiste – Ce type de culture n’existe que pour servir et soutenir l’individu. À titre d’exemple, les efforts de développement sont centrés vers l’individu et l’effort collectif n’est pas priorisé.
4. La culture du pouvoir – La culture orientée vers le pouvoir est présente dans les organisations où tout est réglementé par une source de pouvoir unique ou centrale, par exemple, les petites entreprises où un seul dirigeant est maître d’œuvre.

11.2.4 Le modèle de Trompenaars

Fons Trompenaars propose un modèle d’analyse visant une catégorisation des diverses cultures sociales qui peuvent avoir des retombées sur le milieu de travail. Ce modèle, publié en 2013, classe les différences culturelles en sept grandes dimensions²¹.

En s'inspirant de l'étude de Florence Kluckhohn et Fred Strodtbeck (1961), Trompenaars explique que l'homme est en relation avec trois grands domaines (l'environnement, le temps et la personne) et que la culture module ses réponses au sein de ces domaines²².

Le tableau 11.3 expose les sept grandes caractéristiques culturelles proposées par Trompenaars. Les cinq premières représentent la relation de l'homme avec ses semblables, la société et les normes : 1) universalisme/particularisme ; 2) individualisme/collectivisme ; 3) neutralité/affectivité ; 4) engagement limité/diffus ; et 5) statut attribué/acquis. L'orientation temporelle exprime la relation de l'homme avec le temps et l'orientation interne/externe représente la relation de l'homme avec son environnement (la nature), c'est-à-dire le degré de contrôle qu'il croit avoir sur l'environnement.

La classification de Trompenaars nous permet donc de cibler les trois types de relations entretenues par l'homme.

1. La relation de l'homme avec la personne

- Certaines organisations peuvent valoriser le facteur humain ou le facteur économique.

Tableau 11.3 Les caractéristiques culturelles proposées par Trompenaars

Caractéristique	Description
1. Universalisme/particularisme	Les cultures universalistes appliquent la norme ou les règles, nonobstant la situation. Elles optent pour la consistance et l'uniformité. • Qu'est-ce qui est le plus important, les règles ou les relations humaines ?
2. Individualisme/collectivisme	Les cultures individualistes s'orientent vers les buts individuels contrairement aux cultures collectivistes. Par exemple, une culture individualiste opte davantage pour un type de prime individuelle qui ne favorise pas le groupe. • Est-ce que nous fonctionnons en groupe ou individuellement ?
3. Neutralité/affectivité	Certaines sociétés acceptent et favorisent l'expression de l'affectivité dans une situation donnée. D'autres favorisent l'objectivité et la neutralité. • Affichons-nous nos émotions ?
4. Engagement limité/diffus	Les cultures diffuses considèrent que la vie privée est liée à la vie professionnelle. D'autres cultures sont spécifiques et séparent les sphères privées et professionnelles. • Jusqu'où devons-nous nous impliquer envers une personne ou une situation ?
5. Statut attribué/acquis	Un statut est attribué par un état de fait ; un statut acquis dépend de l'action individuelle. • Devons-nous faire nos preuves pour acquérir un statut ou nous est-il attribué par les autres ?
6. Orientation temporelle • Orientations (passé/présent/futur) • Temps séquentiel/synchronique	Les cultures synchrones favorisent la souplesse dans la gestion du temps. D'autres voient le temps comme une séquence d'éléments. • Faisons-nous une seule chose à la fois ou plusieurs en même temps ?
7. Orientation interne/externe	Certaines cultures contrôlent leur environnement, d'autres visent l'harmonie en se laissant guider. • Contrôlons-nous notre environnement ou devons-nous le subir ? L'employé doit-il être autonome et peut-on lui faire confiance ?

Source : Inspiré de « What are Fons Trompenaars' Cultural Dimensions ? », *BusinessMate.com*, [En ligne], www.businessmate.org/Article.php?ArticleId=5 (Page consultée le 9 décembre 2011).

2. La relation de l'homme avec le temps

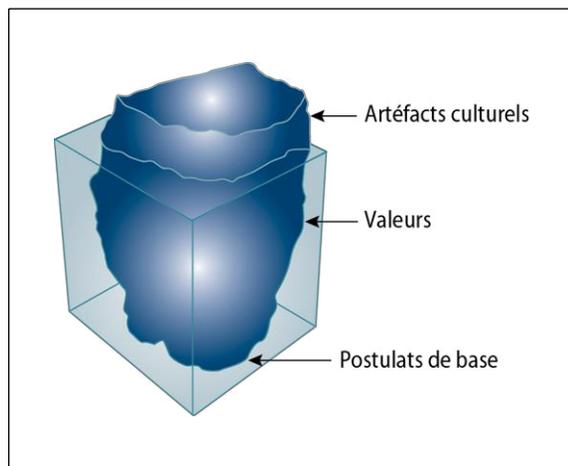
- Les cultures peuvent accorder de l'importance aux cycles, à la linéarité (gestion du temps, aucune perte de temps), au passé ou au futur (pour construire et bâtir).

3. La relation de l'homme avec son environnement

- Certaines cultures organisationnelles peuvent viser l'harmonie avec l'environnement pour s'épanouir et se développer.
- Certaines cultures peuvent s'orienter vers la domination de l'environnement ou le pouvoir.

11.2.5 Les modèles de Schein et de Pastor

Figure 11.3 Les trois éléments de la culture organisationnelle



En 1991, Edgar Schein a défini la culture organisationnelle comme étant un ensemble de normes et de valeurs partagées ou développées par un groupe d'employés. Elles se sont avérées suffisamment valides, dans le cadre de la résolution de leurs problèmes d'intégration interne et d'adaptation externe, pour être transmises par le groupe comme étant la bonne manière de penser et d'agir en relation avec ces problèmes organisationnels²³.

Dans son ouvrage publié en 1985, Schein a mis en évidence trois éléments constitutifs de la culture organisationnelle : les postulats de base, les valeurs et les artéfacts culturels. De façon imagée, il compare la culture organisationnelle à un iceberg. Le niveau implicite (les postulats de base et les valeurs) représente les éléments culturels les plus fondamentaux, qui sont toutefois invisibles (ils seraient sous la surface de l'eau). Le niveau explicite (les artéfacts culturels) représente la partie visible de l'iceberg²⁴ (voir la figure 11.3).

Les postulats de base

Les postulats de base constituent le niveau implicite, donc le plus profond de la culture organisationnelle ; c'est sur eux que reposent les valeurs communes et les artéfacts culturels. Ils représentent essentiellement des réalités « inconscientes » et, de ce fait, sont des vérités admises et partagées par tous les membres de l'organisation.

Les valeurs

Toujours au niveau implicite, mais plus près de la « surface de l'eau », se situent les valeurs communes partagées par les membres de l'organisation. Les membres d'une entreprise constatent généralement avec le temps les valeurs communes ou en sont informés, et ils sont conscients de leur importance. Ces valeurs sont habituellement véhiculées par les gestionnaires. Parfois, on perçoit une incohérence entre le discours et le comportement des gestionnaires, ce qui veut dire qu'il y a peut-être une divergence entre les valeurs qu'ils prônent et celles qu'ils mettent en pratique. Cela entraîne l'insatisfaction et la démotivation de certains employés, et leur fait perdre le désir de s'engager pour le bénéfice de l'organisation.

Les artéfacts culturels

Certains éléments de la culture d'une entreprise peuvent être observés, développés et implantés au moyen de divers mécanismes nommés « artéfacts culturels ». Comme nous l'avons vu précédemment, les artéfacts constituent les manifestations visibles (ou la partie émergente, pour reprendre la métaphore de l'iceberg) d'une culture. Rappelons qu'ils peuvent prendre plusieurs formes, notamment celle de rituels ou de symboles (logos, uniformes).

En s'inspirant des écrits de Schein²⁵, de James Collins et Jerry Porras²⁶ et d'autres auteurs, Pierre Pastor a réalisé un modèle explicatif de la culture organisationnelle

sur trois niveaux²⁷. Le premier représente les vecteurs d'expression des membres de l'organisation : ses mythes, ses héros, ses symboles, ses rites, ses particularités langagières, etc. Le second renferme les attentes et les croyances de l'équipe dirigeante (niveau stratégique). Le troisième niveau exprime l'idéologie et les valeurs profondes des membres de l'organisation (noyau dur).

1) Les mythes, les symboles et les rites Les mythes sont des « récits phares » de l'histoire de l'entreprise, souvent construits autour d'un ou de plusieurs héros qui ont présidé aux destinées de l'entreprise ou qui ont eu un rôle décisif dans son évolution. Ces histoires transmettent toujours les valeurs clés de l'entreprise telles que l'esprit créateur, l'esprit d'innovation, la générosité ou le sens de l'anticipation. Elles expliquent les événements fondamentaux, les pratiques de l'entreprise et ses valeurs essentielles.

L'organisation a aussi ses symboles : son drapeau, son logo, ses slogans qui représentent son image. Ce sont des signes empreints d'information, mais avant tout d'identité, donc de différenciation. Les rites et cérémonies ont également un usage interne : ils scellent l'appartenance à l'organisation et ils sont pratiqués à l'occasion d'une mutation, de l'accession à un poste élevé, d'un départ à la retraite, etc. Mais les rites ont aussi une fonction plus quotidienne qui consolide les relations des membres de l'organisation. Ces rites permettent de développer des relations moins formelles et d'instaurer une meilleure dynamique dans le groupe ou l'équipe. Un nouvel employé doit idéalement comprendre ces rites afin de mieux évoluer dans l'organisation. Les particularités langagières, surtout les termes techniques, sont souvent liées au secteur d'activité. Ces termes et leur utilisation servent de base à une sorte d'initiation. Les membres de l'entreprise pratiquent cette « langue », et les nouveaux arrivants doivent l'assimiler pour qu'on reconnaisse qu'ils sont intégrés.

2) Le niveau stratégique Ce niveau est constitué par les approches, croyances et styles que l'entreprise souhaite voir adopter par ses membres. Ce sont les attentes de l'équipe dirigeante à l'égard des employés.

3) Le noyau dur Le noyau dur est constitué des valeurs profondes et fondamentales qui animent l'organisation et ses membres. En somme, il représente les orientations communes de l'organisation quant aux facettes fondamentales du milieu de travail et de la vie en général. Ce niveau cimente les éléments de la culture d'entreprise et lui donne son unité de fond.



De la théorie à la pratique

Développer une culture d'entreprise pour obtenir un avantage compétitif dans les affaires

Entrevue avec Yves Hamelin, CRIA et Michel Hamelin, CRIA

C'est à l'occasion du doublement de sa capacité de production en 1997 que l'usine Arkema Canada à Bécancour a défini sa culture d'entreprise. Un défi auquel s'est attelé le directeur des ressources humaines de l'époque, Yves Hamelin, CRIA, et qu'a poursuivi son successeur, Michel Hamelin, CRIA.

Fondée en 1987, Arkema Canada – Usine de Bécancour est une compagnie chimique qui fabrique du peroxyde d'hydrogène. Filiale du groupe industriel mondial Arkema, l'usine a signé avec son partenaire d'affaires CIL/ICI, des contrats

de fournitures, mais aussi de personnel lors de sa mise en activité. Tous les employés de l'usine – sauf les cadres – relevaient donc de CIL/ICI, lorsqu'en 1997, Arkema profita du doublement de sa capacité de production pour changer les choses. « Nous avons non seulement développé notre autonomie, mais également défini notre culture d'entreprise », se souvient Yves Hamelin qui venait d'être embauché comme directeur des ressources humaines. « Ce fut également une occasion en or pour nous démarquer en optant pour une culture organisationnelle basée sur la gestion par valeurs, la mobilisation et le leadership des gestionnaires. »



Au commencement du processus, un exercice de planification a permis de définir la vision, la mission et les valeurs que l'on souhaitait mettre de l'avant. « Nous avons fixé cinq valeurs : confiance, collaboration, engagement, flexibilité, reconnaissance, qui sont les fondements mêmes de notre organisation », indique Yves Hamelin. Par la suite, un processus de réflexion a débuté – avec des lacs-à-l'épaule et des retraites fermées – afin de développer des mesures concrètes visant à consolider ces valeurs. « Nous avons aussi intégré des processus d'évaluation et de *feed-back*, de même que des *focus groups* avec les employés pour déterminer ce que nous devons améliorer et mettre en œuvre pour chacune de ces cinq valeurs », précise M. Hamelin.

Des mesures concrètes

Au moment de la transition en 1997, la presque totalité des 30 employés de CIL/ICI ayant développé un fort sentiment d'appartenance avec Arkema décidèrent de rester à l'usine. Quelques autres furent recrutés, portant le nombre de travailleurs à 50.

Sur le terrain, comment se manifeste la culture organisationnelle qui a été mise en place? Michel Hamelin, le directeur des ressources humaines qui a pris la relève d'Yves Hamelin en 2001, souligne qu'elle est à l'œuvre partout. Par exemple, l'évaluation du potentiel des candidats est effectuée dès l'embauche, puisque l'objectif est d'intégrer très rapidement les employés à la culture d'entreprise. Pour ce qui est de la formation de la main-d'œuvre, elle touche évidemment les connaissances techniques, compte tenu des activités de l'usine, mais aussi le volet des habiletés relationnelles, un aspect considéré comme essentiel au maintien de la culture organisationnelle, tant chez les employés que chez les gestionnaires.

Afin que les valeurs se vivent au quotidien, divers programmes ont aussi été mis sur pied, comme Arkesanté, un programme à adhésion volontaire sur la nutrition et l'activité physique. Un autre, appelé « Merci collègue », permet de remercier un collègue de travail avec une carte et un chèque cadeau de 10 \$ (les employés disposent de trois cartes chacun).

La communication occupe aussi une place centrale dans la philosophie organisationnelle. « Si on veut mobiliser la main-d'œuvre, il faut qu'elle ait en main

l'information nécessaire sur l'environnement d'affaires », explique Michel Hamelin. Ainsi, le directeur de l'usine rencontre formellement tous les employés deux fois par an et les indicateurs de performance sont partagés régulièrement lors de pauses hebdomadaires, afin que chacun puisse avoir l'heure juste sur les grandes priorités de l'entreprise et les objectifs d'affaires. Car être mobilisé, c'est non seulement savoir ce que l'on a à faire, mais aussi connaître le sens de ce que l'on accomplit.

Les retombées

Michel et Yves Hamelin se réjouissent tous deux des remarquables résultats obtenus relativement à l'engagement des employés. Ainsi, lors des deux derniers sondages *Engagement Survey* effectués par la compagnie, l'équipe de Bécancour est arrivée bonne première au sein du groupe nord-américain qui compte près de quarante entités d'affaires.

Le taux de productivité est également excellent, de même que le taux de présence au travail et celui de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre. Ainsi, malgré les nombreux départs à la retraite, le recrutement de nouveaux travailleurs s'est fait sans difficulté. « Nous sommes considérés comme un employeur de choix », mentionne Yves Hamelin.

La crédibilité des gestionnaires atteint aussi un niveau élevé de 98 % selon le sondage d'engagement. Certes, au début du processus, il y a eu quelques résistances et des questionnements, mais peu à peu, la cohérence des actions a permis de créer un climat de confiance. La confiance est d'ailleurs une valeur clé aux yeux des gestionnaires d'Arkema, celle qui se trouve à la base de tout.

L'engagement et la collaboration de la haute direction ont aussi été des conditions déterminantes du succès. « Lorsque le premier leader de l'entreprise croit à la culture organisationnelle et qu'il s'entoure de gens pour l'appuyer, alors c'est toute l'entreprise qui adhère à ces valeurs », soutient Michel Hamelin.

Le pari de départ était que la culture organisationnelle, en plus de créer un milieu de travail propice au développement des employés, allait servir de levier pour obtenir des résultats de très haut niveau. On peut désormais affirmer sans se tromper que le pari a été gagné haut la main!

11.2.6 Le modèle triaxial de Dolan sur la gestion par valeurs

Le concept de la gestion par valeurs (GPV) est né des travaux de Simon L. Dolan et Salvador Garcia en 1997²⁸. La gestion axée sur les valeurs consiste en la réalisation d'un projet d'humanisation de l'entreprise. Les dirigeants qui s'orientent dans cette direction expliquent que pour créer un système sain et performant, l'organisation et ses membres doivent s'entendre sur des valeurs finales à atteindre qui prendront la forme d'actions cohérentes encadrées par des politiques de gestion en ressources humaines alignées avec ces valeurs. C'est, en somme, une construction culturelle de nature participative.

Milton Rokeach est une figure dominante dans le domaine de l'étude des valeurs humaines. Ses définitions portant sur les systèmes de valeurs sont devenues des classiques en matière de culture²⁹. La théorie qu'il a élaborée en 1973 a constitué le point de départ du modèle triaxial. Selon cette théorie, les valeurs humaines se divisent essentiellement en deux groupes : les valeurs finales (l'état de vie désiré) et les valeurs instrumentales (les types de comportements valorisés). La classification des valeurs humaines proposée par Rokeach a lancé de nombreux auteurs dans une réflexion sur le concept des valeurs. Selon le modèle de Dolan établi en 2011, les valeurs se classifient plutôt à l'intérieur de trois axes : 1) **économique-praxique** ; 2) **éthique-social** ; et 3) **émotionnel-énergétique** (voir la figure 11.4).

La dimension économique renferme le terme *praxis* qui signifie « fonctionner, agir », ainsi que « transiger, négocier ». Les valeurs qui suivent cet axe sont, par exemple, le prestige, l'effort au travail, l'obéissance, l'efficacité et l'argent. Ces valeurs ont permis aux hommes de développer une foule d'innovations à caractère utilitaire. Les valeurs pratiques cherchent le contrôle du système et des personnes ; elles sont systématiquement inculquées et renforcées, comme si elles formaient une nouvelle religion dont la perspective serait politique, économique et, d'un point de vue académique, efficiente.

axe économique-praxique

Cet axe renferme les valeurs liées au contrôle du système et des ressources, par exemple, le prestige, l'effort au travail, l'obéissance, l'efficacité et la gestion des récompenses.

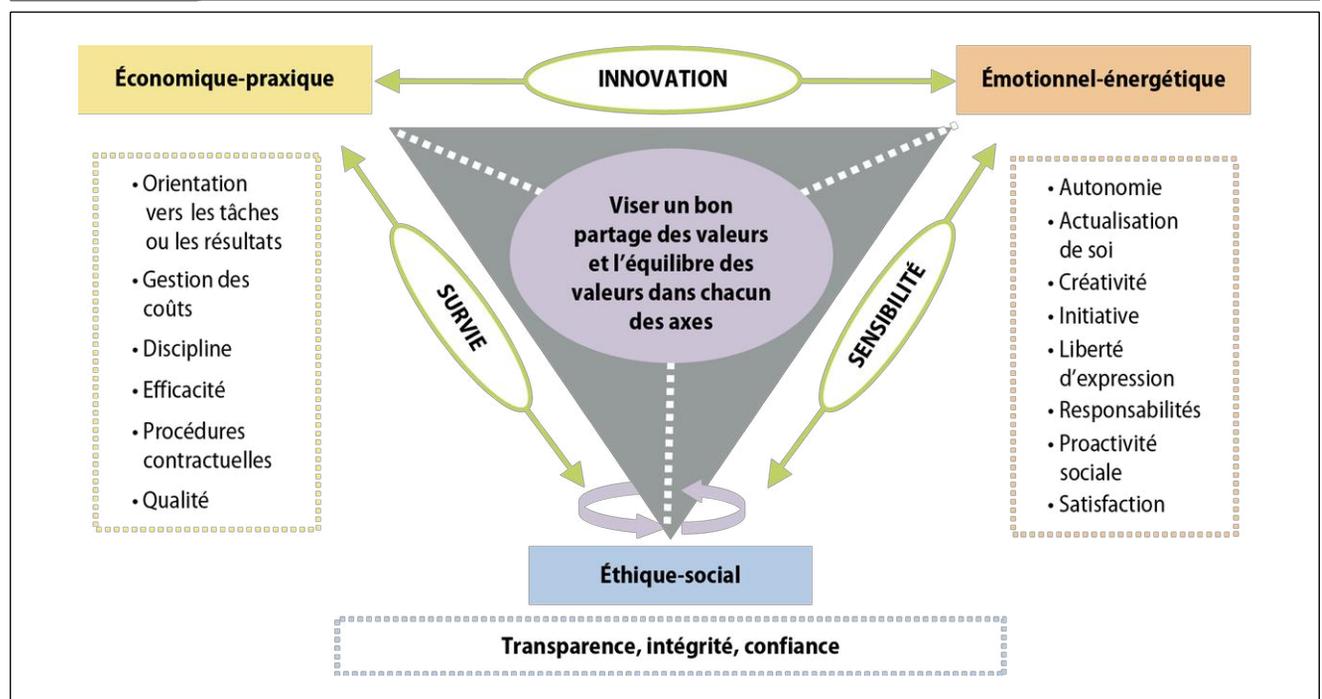
axe éthique-social

La dimension éthique/sociale réfère aux valeurs (croyances, transparence, collégialité) qui animent les comportements individuels ou collectifs.

axe émotionnel-énergétique

Cet axe renferme les valeurs poétiques telles que l'imagination, la liberté, la tendresse, la confiance, l'esprit d'aventure, l'esthétique, la chaleur, la créativité, le bonheur. Elle est une dimension énergétique.

Figure 11.4 Le modèle triaxial de Dolan sur la gestion par valeurs



Source : Adapté de S.L. DOLAN et M. GUIDONI, *Succès et valeurs. Les valeurs pour un mieux-être professionnel et personnel*, Paris, France, L'Harmattan, 2012.

La dimension émotionnelle du modèle, ou dimension énergétique, repose sur les valeurs que sont l'imagination, la liberté, la tendresse, la confiance, l'esprit d'aventure, l'esthétique, la créativité, le bonheur, l'harmonie, la passion et l'ouverture d'esprit³⁰. Les valeurs émotionnelles visent davantage l'expression des employés que leur contrôle. Elles peuvent également être appelées «valeurs génératives». Elles font référence à la santé ou à la «stabilité émotionnelle» de l'organisation. Avec les valeurs éthiques, elles forment une catégorie de valeurs dont le potentiel de transformation est gigantesque.

La pérennité ou la survie des organisations dépend autant (ou davantage) des valeurs de développement que des valeurs de contrôle. La naissance et la revitalisation de tout projet d'affaires dépendent de valeurs émotionnelles telles que l'imagination, la liberté et l'enthousiasme, capables de générer de nouvelles possibilités d'action.

Les valeurs de contrôle ne sont pas moins essentielles à l'application efficace et innovatrice de nouvelles idées et à la gestion de la richesse de l'entreprise. Un développement trop rapide de l'organisation contribue à négliger la nécessité de gérer et de contrôler les ressources du système. Une erreur que font nombre d'organisations est d'identifier trop de valeurs corporatives et d'oublier de les ordonner en un ensemble cohérent³¹.

Dans le modèle de Dolan établi en 2011, les valeurs éthiques doivent venir cimenter et imprégner les dimensions économiques et émotionnelles. La nouvelle recrue doit pouvoir déceler la dimension éthique dans l'ensemble de la culture et des actions organisationnelles. Le tableau 11.4 offre une description sommaire des principaux axes qui animent le modèle de gestion par valeurs.

Tableau 11.4 Une description sommaire des axes de valeurs

Axe	Description
Économique-praxique	Ces valeurs se rallient à l'aspect économique ou à des résultats quantifiables relatifs à la stratégie concurrentielle. L'axe économique est constitué de critères tels que le mérite, le prix, la taille, la technologie et la rareté. Peuvent aussi être inclus les modèles de l'analyse de la valeur (optimisation de la satisfaction du client au coût minimum) et celui de la chaîne de valeurs qui vise l'analyse de la logistique des opérations et des activités qui contribuent ou qui nuisent à la valeur du produit ou du résultat recherché.
Éthique-social	La dimension éthique/sociale réfère aux valeurs (croyances, transparence, collégialité) qui animent les comportements individuels ou collectifs. Cette dimension influence les autres dimensions (économique et émotionnelle) car elle les motive et les consolide (par exemple l'honnêteté, la confiance).
Émotionnel-énergétique	Les valeurs comprises dans cet axe englobent les notions de liberté, de développement, d'autonomie, de création et d'affirmation. L'ouverture d'esprit en fait aussi partie. Elle est une dimension énergétique.

Source : Traduit et adapté de S.L. DOLAN et T. LINGHAM, « Chapter 10 : Managing Change and Culture Reengineering : The ABC of Managing by Values », dans *Introduction to International Organizational Behavior*, Bookeducator.com, [En ligne], www.myeducator.com/reader/web/885/chapter10/wz1eg (Page consultée le 19 janvier 2017).

La triple signification utilitaire, intrinsèque et transcendante du travail

Selon le modèle triaxial, le travail pleinement motivant est triplement défini comme utilitaire, intrinsèque et transcendant. Être bien payé pour ce qu'on accomplit, apprécier son travail et se sentir utile sont de grandes sources de satisfaction. Malheureusement, cette satisfaction est rarement entièrement assouvie, bien que nous devrions tâcher de l'atteindre, aussi bien dans la création d'emplois spécifiques que dans les objectifs de vie que nous désirons atteindre à travers nos activités professionnelles.

Plus grande est la valeur (ou l'importance) qu'une personne donne à son travail, plus grande sera sa volonté de donner le meilleur d'elle-même et, du même coup, plus elle travaillera avec enthousiasme. Selon certains auteurs, le sens du travail ou la satisfaction qu'on peut en retirer varient.

1. La valeur utilitaire ou extrinsèque: satisfaction pour la personne effectuant l'action. En contrepartie de l'investissement professionnel, l'environnement de travail offre diverses récompenses.
2. La valeur intrinsèque: satisfaction pour la personne effectuant l'action (indépendamment des effets externes de ladite action). Cela inclut des caractéristiques telles que le plaisir au travail ou l'occasion de montrer sa propre valeur.
3. La valeur transcendante: la satisfaction est chez les autres plutôt que chez la personne qui effectue l'action, perçue comme étant utile aux autres.

Dans une perspective pratique, pour atteindre le succès et pour créer une relation durable, l'organisation doit réaliser un maillage entre ses valeurs et celles de ses employés, et cela, au sein de chacun des axes. C'est à l'aide de la discussion et du consensus que s'effectue le partage des valeurs. Le passé relationnel de l'organisation avec ses membres, les problématiques vécues et les intérêts respectifs des parties peuvent influencer le résultat du maillage des valeurs. C'est par l'entremise des politiques, des procédures, des façons d'être, des façons de faire et de faire faire que les valeurs finales pourront être observées et senties dans l'organisation.



L'organisation doit réaliser un maillage entre ses valeurs et celles de ses employés. C'est à l'aide de la discussion et du consensus que s'effectue le partage des valeurs.

Les ressources étant limitées, l'organisation doit considérer les valeurs économiques, la démarche de contrôle orientée vers l'efficacité ou la qualité, sans pour autant nier les valeurs émotionnelles qui sont à la base des besoins des employés. Cependant, on constate trop souvent dans les organisations que l'efficacité l'emporte sur les émotions. Autrement dit, la tendance productiviste s'inscrit fréquemment dans l'approche managériale comparativement à celle qui vise une gestion holistique centrée sur la santé et le bien-être organisationnel et individuel. En pratique, les valeurs liées à la compétence au travail tendent à surpasser abusivement les valeurs liées au bien-être et à la collaboration

En résumé, les trois groupes de valeurs sont nécessaires, et chaque organisation doit réussir à créer un équilibre entre elles afin d'augmenter les bénéfices et d'assurer le succès de l'organisation et le bien-être de l'individu. Les valeurs devraient appuyer la mission et la vision de l'organisation et être développées de façon participative. Le modèle triaxial invite l'organisation à effectuer une démarche structurée qui mènera à évaluer l'écart entre ses valeurs et celles de ses membres. Lorsque les écarts auront été déterminés, l'organisation devra tenter de trouver un équilibre ou un compromis et adopter des politiques ou des pratiques qui permettent de configurer les valeurs retenues. Il est intéressant de souligner qu'une cohérence adéquate entre l'axe émotionnel et l'axe économique peut favoriser l'innovation organisationnelle. Une cohérence adéquate entre les axes économique et éthique peut contribuer à la santé de l'entreprise. De même, un bon maillage entre l'axe éthique et l'axe émotionnel peut accroître la sensibilité et la responsabilité environnementale ou sociale au sein de l'organisation.

11.3 Les valeurs comme éléments centraux de la culture organisationnelle

Les valeurs sont de plus en plus considérées comme étant le moteur du succès organisationnel: elles deviennent une source de ralliement où l'action individuelle et collective prend forme. Pensons aux organismes et aux groupes de pression qui

mobilisent et font converger l'action collective pour une meilleure qualité de vie dans la société, une plus grande intégrité, imputabilité et transparence au sein des institutions publiques et privées. La valeur de la transparence et celle de l'intégrité organisationnelle et individuelle sont prônées par de nombreux médias.

Notre société s'imprègne de l'avantage du savoir et valorise l'importance de la durabilité et de la qualité des produits et services. Ces changements entraînent une exigence supplémentaire pour les dirigeants œuvrant au sein de structures rigides. Ils doivent mettre l'accent sur les valeurs en passant par la qualité et le service à la clientèle. Selon les travaux de Dolan et Lingham, le nouveau paradigme sur la responsabilité sociale, le développement durable et le bien-être des employés s'allie difficilement aux valeurs qui ont animé le modèle traditionnel de gestion³². L'approche basée sur le contrôle et la supervision de nature directive réduit la créativité et l'innovation nécessaires au succès de l'organisation. C'est pour cette raison que le XXI^e siècle a nourri une réflexion sur la restructuration organisationnelle et sur le renouveau de la philosophie de gestion. Les modèles organisationnels induisant une gestion rigide et un contrôle hiérarchique ne permettent pas de développer le plein potentiel des employés. Rappelons cependant que le fait d'accorder davantage d'autonomie et de marge discrétionnaire aux employés ne décharge pas les gestionnaires de leurs responsabilités de gestion.

Les employés sont «les bras et les yeux» de l'organisation. S'ils ont le sentiment d'être respectés et écoutés dans leurs plus profondes valeurs et si les politiques et les pratiques suscitent ce sentiment, les objectifs et les cibles de l'organisation seront plus facilement atteints.

Transformer les valeurs organisationnelles est un des défis les plus difficiles pour un gestionnaire. Les principales raisons des échecs recensés lors de l'implantation d'un système de gestion des valeurs sont la tendance à croire en la simplicité du changement, le désir d'obtenir des résultats très rapidement et la présomption que les employés s'adapteront spontanément aux changements.

De nombreux gestionnaires et professionnels ont appliqué les principes associés aux valeurs organisationnelles. Malheureusement on constate une absence de consensus sur la façon d'opérationnaliser les valeurs.

synergie culturelle

Gestion de la diversité culturelle fondée sur l'élaboration de politiques et de pratiques organisationnelles qui respectent les valeurs organisationnelles tout autant que les spécificités culturelles des diverses unités d'affaires.

La perspective soutenue par le système de gestion par valeurs s'apparente grandement à celle de la **synergie culturelle** car elle reconnaît à la fois les similitudes et les différences de valeurs entre les unités d'une organisation, et propose que la diversité culturelle ne soit ni laissée de côté ni sous-estimée. La gestion par valeurs vient simplement focaliser l'action individuelle et collective par l'opérationnalisation commune de valeurs fondamentales partagées au sein de l'organisation.

Selon le système de gestion par valeurs (GPV), une organisation qui donne priorité à la valeur de l'expression des opinions devra mesurer le niveau d'atteinte de cette valeur en utilisant des outils tels que le taux de participation des employés aux sondages ou aux comités. L'organisation qui s'oriente vers une adhésion aux valeurs devra mettre en place des indicateurs mesurables qui permettent le suivi des résultats pour s'assurer de l'alignement des valeurs individuelles et des valeurs organisationnelles.

Le partage des valeurs est important parce qu'il réduit les incertitudes et qu'il permet aux individus d'exprimer leurs motivations profondes. Les individus exprimant ce qui leur tient à cœur sont mieux compris et peuvent s'engager davantage auprès de l'organisation. Par l'échange des valeurs, les membres de l'organisation augmentent le répertoire de leurs actions ou comportements possibles à la lumière des normes organisationnelles.

En résumé, la cohérence et l'adhésion aux valeurs tendent à augmenter l'engagement aux normes, à accroître la satisfaction, à diminuer le taux de roulement et à réduire le désir de quitter l'organisation. Elles agissent comme facilitateurs de changement organisationnel et diminuent l'occurrence de l'épuisement professionnel, du stress et de l'aliénation, ce qui agit positivement sur la performance et le sentiment de bien-être individuel et organisationnel. La cohérence et l'adhésion aux valeurs se réalisent lorsque l'individu témoigne de l'intérêt envers l'organisation et conserve son lien d'emploi puisqu'il perçoit une proximité entre ses valeurs et celles de son organisation.

11.4 Les philosophies de gestion par instructions, par objectifs et par valeurs

Les modèles d'analyse en gestion qui tentent d'identifier les facteurs liés au succès organisationnel sont nombreux (stratégie de différenciation du produit ou du service, réponse aux besoins des clients, etc.). Dans le cadre de la gestion par valeurs, l'entreprise se différencie de ses concurrents par les efforts qu'elle déploie dans le but d'harmoniser ses valeurs avec celles de ses parties prenantes. Ce partage des valeurs suscite un intérêt marqué chez les clients et les fournisseurs, qui voient que l'entreprise se soucie des ressources humaines et de l'incidence sociale de ses orientations stratégiques. La méthode de gestion par valeurs offre un canevas pour savoir « comment » développer une culture humaine, durable et compétitive. La **gestion par valeurs** peut être définie comme une philosophie de gestion et un champ de pratiques déployé en concomitance avec les valeurs organisationnelles et aligné avec ses objectifs stratégiques.

Auparavant, le succès d'une organisation, d'une société ou d'un pays se définissait par ses aptitudes à asseoir rapidement son importance économique et à produire rapidement des résultats tangibles. Aujourd'hui, les sociétés sont ébranlées par des bouleversements économiques, sociaux et environnementaux. Dans cette optique, on ne peut plus uniquement attribuer le succès des sociétés à leur habileté à gérer la complexité de ces phénomènes, mais aussi à leur capacité à rejoindre les valeurs des individus.

Traditionnellement, les entreprises pouvaient se contenter d'une gestion visant les directives ou les instructions (GPI). Actuellement et depuis déjà quelques décennies, la situation exige une plus grande rapidité de réaction et demande aux gestionnaires plus de flexibilité dans leur action. La gestion traditionnelle a donc été laissée de côté au profit de la gestion par objectifs (GPO), qui permet aux gestionnaires d'orienter leur action à l'aide de stratégies spécifiques de gestion des ressources humaines qui visent l'attraction, la rétention et le développement des meilleurs employés.

La gestion par valeurs répond bien à la complexité des demandes de la société actuelle, car elle fait appel à l'expression individuelle et collective et invite à la créativité par ses principaux axes. La gestion par instructions, ou par directives, s'emploie lorsque l'organisation doit suivre des processus opérationnels précis pour le fonctionnement d'un procédé donné. Elle est également utile en situation d'urgence. On rencontre fréquemment la gestion par objectifs dans les organisations où la production est standardisée ou qui ont doté leur plan d'action d'indicateurs mesurables. La gestion par valeurs vient bonifier les styles de gestion cités précédemment, car elle considère que les clients, les employés et les fournisseurs adhèrent aux valeurs qu'elle épouse. Ainsi, l'organisation qui prône l'honnêteté et l'intégrité en milieu de travail fera immédiatement un suivi si elle constate une absence d'honnêteté de leur part.

gestion par valeurs

Philosophie de gestion et champ de pratiques d'une organisation dont les intérêts correspondent aux valeurs centrales de l'organisation et s'alignent avec ses objectifs stratégiques.

11.5 La réingénierie de la culture organisationnelle selon la GPV³³

Il arrive que des gestionnaires désirent transformer la culture de leur entreprise ou la revitaliser en mettant en avant des valeurs qui élimineront des attitudes et des comportements contreproductifs tels que la méfiance, le cynisme, l'agressivité, la conformité, le manque d'initiative, la dissimulation des erreurs commises, l'inadéquation des suivis, l'incapacité à déléguer ou à planifier. Un changement culturel équivaut à une remise en question des postulats de base (croyances) et des normes formelles ou informelles de l'organisation.



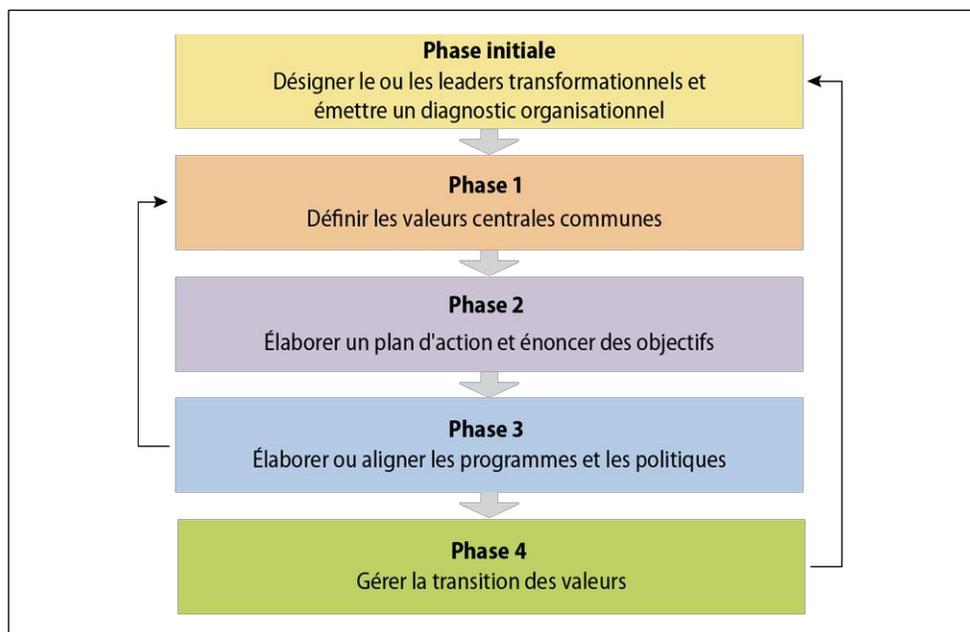
L'ordre des CRHA a produit la vidéo « La création d'une culture de performance optimale et durable » par Étienne Boucher, CRHA.

Il est indéniable que les cultures évoluent. Selon Bernard Burnes, aucune culture organisationnelle n'est statique ; lorsque les facteurs externes et internes qui influencent la culture changent, celle-ci suit forcément³⁴. Comme la culture est ancrée dans les croyances, les valeurs et les normes de chaque employé d'une organisation, le changement culturel se fait lentement, à moins que des circonstances extrêmes ne viennent précipiter les choses³⁵.

La culture organisationnelle peut être changée. Il y a plusieurs façons d'intervenir. Dans certains cas, la culture peut être modifiée pour faciliter l'implantation de plans stratégiques ; on peut changer une culture inadéquate, la transformer, l'adapter ou la modeler. Un changement culturel peut provoquer des résistances plus ou moins fortes. Puisqu'il touche quelque chose d'aussi fondamental que les valeurs et les attitudes des employés, il risque de susciter beaucoup d'opposition.

Le processus de la réingénierie de la culture, tel qu'il est décrit à la figure 11.5, est élaboré à partir du modèle de gestion par valeurs. Pour enrichir ce processus, nous nous appuyons également sur plusieurs travaux portant sur la restructuration de la culture organisationnelle.

Figure 11.5 Le processus de la réingénierie de la culture



Source : Traduit et adapté de S.L. DOLAN et T. LINGHAM, « Chapter 10: Managing Change and Culture Reengineering: The ABC of Managing by Values », dans *Introduction to International Organizational Behavior*, Bookeducator.com, [En ligne], www.myeducator.com/reader/web/885/chapter10/wz1eg (Page consultée le 19 janvier 2017).

11.5.1 Phase initiale: Désigner le ou les leaders et émettre un diagnostic organisationnel

La phase préparatoire à la première étape d'une réingénierie culturelle consiste à identifier le ou les leaders transformationnels au sein de l'organisation et à émettre un diagnostic organisationnel afin de dégager un portrait de la situation et de relever les éléments susceptibles d'appuyer le désir de changement culturel.

Les leaders formels ou informels doivent comprendre la situation culturelle de leur organisation et reconnaître la nécessité de changer cette culture pour que l'organisation dans son ensemble puisse progresser et atteindre le succès. L'identification des leaders doit de préférence s'effectuer en concertation avec les employés. Trop souvent, comme le mentionne Henry Mintzberg, des individus sont nommés à des postes de gestion sans maîtriser les compétences de gestion ou sans que leur leadership ne soit légitimé par ceux qu'ils ont déjà supervisés³⁶. Modifier une culture organisationnelle est une tâche très complexe, car elle implique une bonne connaissance de l'organisation et de ses valeurs et qu'elle requiert du temps, de l'engagement et du soutien. Les parties prenantes de l'organisation telles que le syndicat et le conseil d'administration doivent être impliquées dès le début afin de légitimer et d'appuyer le processus.



La première phase d'une réingénierie de la culture organisationnelle consiste à identifier les leaders potentiels.

Le modèle de gestion par valeurs reconnaît que le leadership a toujours été animé par les valeurs humaines. La tâche du leader et des employés est de maintenir l'organisation au centre des valeurs établies. Au pallier exécutif ou opérationnel, cette tâche est réalisée en partageant une culture de création de valeurs qui agit comme un guide dans les activités quotidiennes des employés à tous les niveaux et dans toutes les fonctions.

Une culture organisationnelle se développe graduellement avec le temps et elle se forme avec les interactions sociales. Si les leaders de l'organisation ne perçoivent pas le besoin de changer la culture ou s'ils ne possèdent pas les habiletés pour le faire, il est probable que la *statu quo* persistera. Dans certains cas, cette inaction peut conduire à l'échec des projets de transformation culturelle.

Malheureusement, les projets n'obtiennent pas toujours le soutien nécessaire de l'organisation et ne reposent pas sur des éléments observables et mesurables, d'où leur lancement parfois instable. Il est nécessaire d'avoir un portrait initial de la situation (représenté par des indicateurs tels que la qualité du leadership et du climat organisationnel) afin d'orienter et de guider les changements désirés. La phase préliminaire à l'implantation du système de gestion par valeurs doit obligatoirement permettre la réponse aux questions suivantes, car le succès des projets en dépend: Le changement culturel est-il désiré et soutenu par l'organisation? L'organisation est-elle prête à s'engager dans un projet à court, moyen et long terme? Les périodes de progrès sont-elles clairement définies? Le leadership est-il approprié pour initier le projet et le soutenir? Les ressources peuvent-elles être mobilisées? Quelles sont les ressources nécessaires?

Une fois les leaders désignés et légitimés par les parties prenantes, il faut que l'organisation leur offre, ainsi qu'aux autres employés impliqués dans le projet, les ressources nécessaires pour réaliser leurs activités. Le soutien financier doit être suffisant et accessible. Les membres qui s'y engagent doivent agir avec diligence.

Bien que le diagnostic organisationnel puisse prendre différentes formes, dans le cadre de la gestion par valeurs, il permet d'apprécier les valeurs des employés et de les comparer avec celles de l'organisation. Plus l'écart observé entre les valeurs des employés et celles de l'organisation est grand, plus le besoin de réingénierie est profond. À cette étape, on se retrouve avec des valeurs brutes pour chaque membre de l'organisation. Il s'agira, à l'étape suivante, de déterminer les valeurs communes et de les hiérarchiser.

11.5.2 Phase 1: Définir les valeurs centrales communes

La première étape du processus de réingénierie vise à définir les valeurs qui font consensus et à les hiérarchiser au sein de chacun des axes. Cette hiérarchisation peut s'effectuer à partir de certains critères tels que la durabilité de la valeur, la satisfaction qu'elle procure aux employés et son alignement sur l'intérêt supérieur de l'organisation³⁷.

Concrètement, à chaque niveau de l'organisation, un dialogue doit s'instaurer entre les membres pour faire émerger des valeurs correspondant aux trois principaux axes du modèle: économique-praxique, éthique-social, émotionnel-énergétique.

Un comité de travail constitué d'un facilitateur et des parties prenantes doit être instauré en vue de canaliser et d'obtenir les valeurs finales. La réalisation de cette phase doit respecter l'essence des actions décrites ci-dessous.

1. Visualiser collectivement la situation désirée. Ces valeurs, qui auront préalablement fait l'objet d'une démarche collective, sont intégrées dans la vision et la mission de l'organisation.
2. Diagnostiquer collectivement les forces et les faiblesses des valeurs retenues et évaluer leurs relations avec les risques et les opportunités de l'environnement organisationnel.

En résumé, cette phase doit permettre d'obtenir des valeurs essentielles de l'organisation dans chacun des axes, ainsi que des valeurs spécifiques pour chaque unité d'affaires. Toutes ces valeurs doivent constituer un ensemble cohérent.

11.5.3 Phase 2: Élaborer un plan d'action et énoncer des objectifs

Dans la deuxième phase, le comité de travail a pour mission d'élaborer un plan d'action à court, moyen et long terme pour rencontrer les objectifs de mise en oeuvre des valeurs retenues. Par exemple, si une valeur commune telle que le respect des employés s'est dégagée des discussions, il convient à cette étape d'établir les lignes directrices opérationnelles qui permettront de répondre aux besoins véhiculés par cette valeur. Un tableau de bord peut y être joint afin de mesurer le degré d'atteinte des objectifs à l'égard de la valeur ciblée; il s'agit de récompenser les comportements au travail qui appuient cette valeur.

11.5.4 Phase 3: Élaborer ou aligner les programmes et les politiques

Dans tous les plans d'action, certains programmes et politiques peuvent être créés ou modifiés à partir des valeurs retenues. Il s'agit donc d'agir sur certains aspects de l'organisation, comme sa structure, son savoir-faire et ses pratiques de gestion. Décentraliser l'autorité, responsabiliser davantage les employés ne sont que quelques mesures qui permettent de changer une culture organisationnelle.

Certaines pratiques de gestion peuvent être adaptées de manière à influencer l'évolution de la culture d'une entreprise. L'étude d'une culture organisationnelle soulève des questions importantes qui influent sur la façon dont la gestion des ressources humaines (GRH) est appliquée. Par exemple, quel genre de personnes faut-il recruter? Quels types de récompenses accordera-t-on aux employés en accord avec les nouvelles valeurs organisationnelles?

Afin de montrer à quel point les activités de GRH sont influencées par la culture, nous présentons brièvement quelques pratiques susceptibles d'être utiles dans un contexte de transformation culturelle.

De la théorie à la pratique

Énoncé de valeurs au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du Québec (MDDEP)

La mission du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs consiste à «assurer, dans une perspective de développement durable, la protection de l'environnement».

Considérant l'importance des valeurs au sein des organisations, dans la mesure où elles sont bien connues, intégrées et partagées, des consultations visant à identifier les valeurs organisationnelles ont été réalisées auprès des membres du Ministère. De cette démarche, le fondement de l'ensemble des valeurs qui a été retenu par le Ministère fut l'intérêt commun (public). Nous vous présentons dans cet encadré les valeurs du Ministère et quelques-unes des actions qui ont été élaborées pour les mettre en oeuvre.

Les valeurs du Ministère

- **L'équité** : Cette valeur se traduit de deux façons, soit l'équité dans les services dispensés à la clientèle (évitement des conflits d'intérêts, absence de discrimination) et dans la gestion des ressources au sein du Ministère (répartition des tâches, évaluation du rendement, promotion, recrutement et allocation des ressources).
- **La rigueur** : La rigueur s'exprime tant dans les fonctions générales que scientifiques, compte tenu de la nature particulière des mandats dévolus et de la nécessité de concilier des intérêts parfois divergents. Ils (les membres du Ministère) offrent un service professionnel où la diligence et la précaution sont prônées. Une évaluation des risques et une bonne documentation de leurs décisions appuient leur rigueur.

Ils améliorent leur efficacité, leur compétence et leur professionnalisme en demeurant à l'affût de l'évolution des connaissances et des perspectives de développement dans leur secteur d'activité, avec le soutien et le support actif du Ministère.

- **La responsabilité** : Le système de gestion axée sur les résultats aide les membres du Ministère à devenir responsables de leurs actions et décisions. La confiance réciproque est de mise et le lien de confiance s'appuie sur la solidarité et la loyauté de tous, de même que sur l'engagement des autorités à soutenir les employés.
- **La transparence** : Dans une optique de transparence et de prise de décision éclairée, l'information communiquée (tant aux employés qu'aux clients) est de qualité, complète, juste, contextuelle, facilement accessible, rapidement transmise et compréhensible.
- **Le respect** : Les clients sont traités avec respect. Le Ministère leur assure des services accessibles, courtois, diligents et équitables (réf. : Déclaration de services aux citoyens). Le Ministère favorise la fluidité de la circulation de l'information et le travail en équipe dans un climat de confiance et de collaboration. Il contribue activement à assurer un milieu de travail sain, ainsi qu'une bonne qualité de vie au travail par une répartition équitable des mandats et de la charge de travail, la reconnaissance ainsi que la valorisation des membres de l'organisation.

Source : «Énoncé de valeurs organisationnelles et comportements éthiques», *Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du Québec (MDDEP)*, [En ligne], www.mddep.gouv.qc.ca/ministere/valeurs.htm (Page consultée le 5 décembre 2016).

La sélection du personnel

Dans un contexte de transformation culturelle, les futurs employés doivent être sélectionnés en fonction de leurs capacités techniques, mais aussi, de certaines valeurs. Ces valeurs doivent être repérables et claires pour les gestionnaires chargés du recrutement. Des outils de sélection valides permettant de mesurer la compatibilité entre les valeurs personnelles d'un candidat et celles de l'entreprise doivent être mis au point. À titre d'exemple, si les principales valeurs organisationnelles sont la transparence, la capacité à prendre des décisions, l'initiative, l'ouverture d'esprit, la capacité d'adaptation aux changements et le respect, alors les critères de sélection devront permettre de mesurer à quel point le candidat possède ces caractéristiques.

L'accueil

Bien que le succès de l'intégration d'un nouvel employé dans l'entreprise dépende en partie du climat de travail, les mesures d'accueil sont également utiles ; elles doivent faire connaître les valeurs organisationnelles et inciter à y adhérer. Aussi, une entreprise pour qui le partage du savoir est important devrait concevoir des outils d'accueil qui facilitent la maîtrise des compétences de savoir, de savoir-faire et de savoir-être au sein de l'organisation, par exemple des dépliants corporatifs, des vidéos, des documents expliquant les avantages sociaux et les programmes de soutien aux employés (développement professionnel, programme d'aide aux employés, etc.).

La gestion du rendement des employés et leur reconnaissance

La gestion du rendement permet aux employés de savoir ce qu'on attend d'eux ; elle incite à donner le meilleur de soi tout en mettant en évidence les comportements et résultats qui s'intègrent le mieux à la culture organisationnelle. L'entreprise peut définir les comportements qu'une personne doit adopter lorsqu'elle occupe un poste donné et procéder à des évaluations constructives en fonction de ces critères.

De plus, la gestion du rendement fondée sur le développement professionnel, la reconnaissance, l'engagement et le bien-être donne l'occasion aux superviseurs et à leurs subordonnés de se rapprocher, de s'exprimer et de communiquer. C'est ainsi que l'évaluation devient un rituel qui encourage l'adhésion aux valeurs organisationnelles.

Les politiques de rémunération

L'orientation de la politique de rémunération doit être cohérente avec les valeurs organisationnelles. Par exemple, si l'organisation valorise la coopération et le travail d'équipe, les pratiques de rémunération doivent appuyer la manifestation de ces caractéristiques.

11.5.5 Phase 4: Gérer la transition des valeurs

La quatrième et dernière phase du processus vise l'évaluation périodique de la situation organisationnelle. Les valeurs des membres de l'organisation changent avec le temps. De la même manière, les valeurs organisationnelles peuvent progressivement se désaligner de la vision et de la mission de l'organisation. Dans les circonstances, le diagnostic des valeurs organisationnelles revêt une grande importance, car il permet de dresser un bilan des politiques et des pratiques et de vérifier leur adéquation avec les valeurs de l'organisation.

À la une

Le 10 mars 2010

Les secrets d'un changement de culture organisationnelle

Aude-Marie Marcoux

Les Affaires

« Une transformation culturelle réussie, c'est une transformation qu'on peut observer quotidiennement et concrètement dans des gestes. Ce sont des pratiques de gestion et des comportements qui reflètent les valeurs et les attitudes qu'on souhaite voir émerger dans la poursuite d'une nouvelle vision », affirme Réal Jacob, professeur titulaire au service de l'enseignement du management à HEC Montréal.

Cela peut prendre du temps. Selon le professeur, un changement de culture organisationnelle se produit sur plusieurs années. Par quoi commencer ? « Il faut se poser le genre de questions qu'une société se pose par rapport à sa propre culture », affirme Isabelle Mahy, professeure de communication organisationnelle au département de communication sociale et publique de l'UQAM :

- Quelles sont nos caractéristiques culturelles ?
- Lesquelles veut-on encourager dans l'organisation ?
- Lesquelles doit-on retravailler ?
- De quoi devrions-nous parler et convenir ensemble pour pouvoir faire les choses autrement ?

En 2008, la Banque Nationale Groupe financier a entamé une telle démarche. Lynn Jeannot, première vice-présidente, Ressources humaines et Affaires corporatives, et membre du Bureau de la présidence, est au cœur du processus qui a permis de redéfinir les valeurs de l'institution et de les préciser.

« Nous avons précisé quels modèles de comportement nous voulions, et lesquels nous ne voulions pas. Nous avons beaucoup travaillé en ce sens avec tous les membres seniors de l'organisation, pour faire descendre ensuite tout cela », explique Mme Jeannot.

« Une transformation culturelle se fait dans des valeurs, des façons de faire, pas uniquement par des programmes de formation. Nous travaillons très fort à véhiculer des modèles de comportement et à donner du feedback sur ces modèles de comportement. »

Comme toute entreprise de services, la Banque souhaite développer une approche très centrée sur le client. Mais sa transformation vise plus précisément la mise en place d'une culture de collaboration. La nouvelle vision de la Banque est : « Un client, une banque ».

« Cela signifie qu'on ne veut pas que les gens travaillent en silo », précise cette gestionnaire qui a cumulé plus de 25 ans d'expérience en institutions bancaires et en organisations vouées au développement du secteur. « Que le client vienne d'une filiale x ou d'une filiale y, chaque intervenant doit se poser les bonnes questions : quel est le meilleur expert pour parler au client à ce stade-ci ? »

Avoir les bons outils

Ce concept de culture de collaboration est au goût du jour, particulièrement au sein des entreprises de services. Réal Jacob, de HEC Montréal, souligne que s'il est facile de se faire dire lors d'une formation qu'il faut être « une seule banque », il est plus difficile de concrétiser cette nouvelle vocation tous les jours. « Parce qu'au quotidien, l'ancien modèle nous rattrape tout le temps », dit le professeur.

Si vous avez des gestionnaires qui travaillent en silo, qui ne favorisent pas les échanges informels et la création de communautés de pratiques qui transcendent la hiérarchie, vous aurez des difficultés à passer du discours à la pratique, note Isabelle Mahy, de l'UQAM. « On aura tendance à utiliser le concept, mais à ne pas favoriser son implantation dans les pratiques. »

Pour y parvenir, afin que la transformation se réalise dans les pratiques et les comportements au quotidien, il faut des outils. Par exemple, des sondages auprès des employés, des évaluations à 360 degrés, de la formation et des évaluations de performance sont des outils très utiles.

« C'est beau de développer un profil, mais il faut le mesurer. Il faut aussi qu'il soit reconnu », soutient Lynn Jeannot.

Savoir répondre aux questions

Dans un changement de culture, les personnes les plus importantes sont les gestionnaires d'équipe. « Si les gestionnaires de premier niveau ne sont pas dans le coup, s'ils ne sont pas formés, s'ils ne sont pas outillés pour répondre à des questions du type " Pourquoi faut-il faire un virage ? Il me semble que c'était bien avant ", et ainsi mener le groupe à changer de mentalité, la transformation ne se fera pas », affirme Réal Jacob.

Les supérieurs immédiats doivent être capables de donner des « réponses hyper concrètes » à des « questions



hyper concrètes», comme : Pourquoi changer ? Vers quoi changer ? Qu'est-ce que cela donnera ?

L'expérience le montre : quand les idées, les concepts et les façons de faire qui sous-tendent le changement sont imposés du haut vers le bas, cela crée des phénomènes de résistance.

«Un des facteurs cruciaux de réussite d'un changement culturel au sein de l'organisation est de faire participer les employés et les gestionnaires dès le départ», note Isabelle Mahy, de l'UQAM.

«Si les employés sont invités à définir le changement et à donner leurs idées, une conversation s'engage au sein de l'organisation et elle peut se développer, se déployer au fil du temps. Cela aide énormément», dit la professeure.

Du message au concret

Ensuite, il faut surtout que l'ensemble des acteurs de l'organisation, donc les employés et les gestionnaires, puissent reconnaître autour d'eux l'existence réelle de cette collaboration et qu'ils soient encouragés quotidiennement à agir en ce sens.

Attention : le manque de cohérence entre la parole et le geste met un frein à l'adhésion des employés à la nouvelle culture. Par exemple, lorsqu'un gestionnaire présente l'idée d'une seule société à ses professionnels en vente de produits, et termine sa réunion en les invitant à poursuivre leurs objectifs de performance individuels...

«Si les employés constatent des incohérences entre ce qui est annoncé et ce qui est ensuite évalué, ils n'y croiront plus», affirme Mme Mahy.

Lynn Jeannot note que cette idée de cohérence a, entre autres, amené la Banque à revoir son programme de rémunération. Celui-ci doit refléter cette nouvelle perspective (notre client, plutôt que mon client et ton client) si la Banque souhaite obtenir l'engagement de ses employés.

Pas seulement une question de RH

La mise en place d'une stratégie des ressources humaines alignée sur la nouvelle culture est bien entendu un facteur de succès, mais pas le seul.

«Bon nombre font des changements culturels en disant qu'il s'agit seulement de questions d'êtres humains. Mais il s'agit d'un environnement de travail, qui peut être clairement défini avec des pratiques, des processus et une structure. Si rien ne bouge en ce sens, cela ne sera pas un changement culturel», note Réal Jacob.

Que votre transformation culturelle vise la collaboration ou encore l'ouverture sur le monde, certaines pratiques essentielles doivent être prises en compte, dit l'expert.

- Quand on recrute du personnel, est-ce qu'on en tient compte dans les critères de sélection ?
- Quand on forme le personnel, est-ce qu'on introduit cette variable dans la formation ?
- Quand on évalue le personnel, est-ce qu'on introduit cette dimension dans l'évaluation ?
- Quand les gestionnaires gèrent leurs équipes de travail, est-ce qu'ils mettent régulièrement au programme ces questions dans leurs discussions ?

Source : A.-M. MARCOUX, «Les secrets d'un changement de culture organisationnelle», *Les affaires*, 10 mars 2010, [En ligne], www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/les-secrets-d-un-changement-de-culture-organisationnelle/511980 (Page consultée le 5 décembre 2016).

11.6 L'analyse biculturelle et les stratégies de fusion d'entreprises

analyse biculturelle

Étude des relations culturelles entre des entreprises qui fusionnent, dans le but de déterminer les risques de différends.

Le monde des affaires abonde d'exemples de fusions qui ont échoué ou qui ont eu du mal à voir le jour en raison de cultures organisationnelles conflictuelles. Les dirigeants peuvent réduire les affrontements au minimum et honorer leur obligation de produire les résultats escomptés en menant une **analyse biculturelle** dont le but est d'étudier les similitudes et les dissemblances culturelles entre les entreprises et de déterminer dans quelle mesure il existe des incompatibilités culturelles.

L'analyse biculturelle commence par des entrevues, des questionnaires et des groupes de discussion visant à cerner les différences culturelles entre les entreprises qui s'apprêtent à fusionner. Cette première étape comprend un examen consciencieux du fonctionnement de chaque organisation – structure organisationnelle, rapports interpersonnels (formels et informels), profil des compétences des employés, processus décisionnels, etc. Ensuite, les données de l'analyse biculturelle sont analysées

afin de mettre en évidence, d'une part, les différences entre les deux organisations qui pourraient donner lieu à des conflits et, d'autre part, les valeurs qu'elles ont en commun et qui pourront servir d'assises à la nouvelle organisation. La dernière étape de l'analyse consiste à définir des stratégies et à préparer des plans d'action pour rapprocher les deux cultures.

Les trois principales stratégies utilisées pour fusionner des cultures organisationnelles différentes sont l'assimilation, la déculturation et l'intégration.

L'assimilation

L'assimilation se produit lorsque les employés de l'organisation acquise adhèrent volontairement aux valeurs culturelles de la nouvelle organisation. L'assimilation est généralement possible lorsque la culture de l'entreprise acquise est faible et dysfonctionnelle et que celle de l'entreprise absorbante est forte et centrée sur des valeurs clairement définies. L'opposition culturelle est rare lorsqu'il y a assimilation puisque la culture de l'entreprise acquise est diffuse et que ses employés sont à la recherche de meilleures solutions.

La déculturation

L'assimilation est rare. Les employés s'opposent généralement au changement organisationnel, plus particulièrement lorsqu'ils doivent abandonner des valeurs personnelles, professionnelles et culturelles ou des acquis professionnels. Dans de pareils cas, certaines entreprises absorbantes mettent en œuvre une stratégie de déculturation : elles imposent leur culture et leurs pratiques à l'entreprise acquise. La société absorbante élimine les processus organisationnels et les systèmes de récompense qui sous-tendent l'ancienne culture. Les employés qui ne parviennent pas à s'adapter à la culture de l'entreprise absorbante peuvent quitter volontairement l'organisation. Notons que les licenciements pour motifs économiques ne sont pas rares dans les cas d'acquisition et de fusion d'entreprises.

La déculturation peut se révéler nécessaire quand la culture de l'entreprise acquise ne convient pas. Cependant, cette stratégie est rarement fructueuse parce qu'elle ne génère pas un engagement solide des employés. Il est préférable de bien planifier le changement culturel afin de réduire les conséquences négatives auprès des employés.

L'intégration

La troisième stratégie vise à fusionner deux entreprises ou plus en combinant leurs cultures en une culture mixte qui conservera les meilleures caractéristiques de chacune. L'intégration est un processus lent pouvant même être risqué en raison des nombreuses forces qui cherchent à préserver les cultures existantes. Elle donne les meilleurs résultats lorsque les employés prennent conscience de l'inefficacité des cultures en place et qu'ils sont, par conséquent, motivés à adopter un nouvel ensemble de valeurs organisationnelles.

Il se peut qu'aucune stratégie de fusion de cultures organisationnelles ne s'avère bénéfique ; dans ce cas, la séparation doit être envisagée (se départir d'une partie de l'organisation).

En guise de conclusion, voici une liste de recommandations pour favoriser la réussite d'une transition culturelle dans le cadre d'une fusion ou d'une acquisition d'entreprise.

- Il importe d'établir les nouvelles valeurs organisationnelles et de sensibiliser les employés à cette réalité bien avant d'amorcer la démarche officielle de fusion ou d'acquisition. La planification de ces valeurs organisationnelles ne doit pas être négligée.

- Les dirigeants devront établir un diagnostic organisationnel afin de déterminer si les multiples cultures sont compatibles. Ils fourniront des recommandations afin de réduire les divergences culturelles.
- Les diverses organisations doivent analyser les besoins quantitatifs (nombre d'employés) et qualitatifs (nature des compétences) en matière de ressources humaines. Elles devront préciser les compétences nécessaires parmi les employés pour concrétiser la nouvelle culture organisationnelle.
- L'annonce de la fusion ou de l'acquisition, ainsi que la période de transition, peuvent entraîner le départ des meilleurs employés. Il est essentiel de planifier des actions de conservation de ces employés talentueux pour appuyer la nouvelle culture organisationnelle. La réussite de la fusion ou de l'acquisition repose en partie sur ces employés.
- Les gestionnaires devront informer les employés des progrès de la fusion ou de l'acquisition et bien justifier les décisions qui émanent de cette nouvelle réalité.
- Les gestionnaires doivent faciliter la transformation de la nouvelle structure organisationnelle en clarifiant et déterminant les liens hiérarchiques le plus tôt possible.
- Les rumeurs, ainsi que de mauvaises interprétations de la nouvelle culture, sont courantes. Une bonne communication est cruciale.
- Le processus de dotation doit être réalisé rapidement afin que les employés puissent se positionner au plus tôt par rapport à la nouvelle culture organisationnelle.
- Les gestionnaires doivent porter une attention particulière à la surcharge de travail et, au besoin, réorganiser le travail. La direction doit célébrer les petits accomplissements et les événements importants lors du processus de fusion ou d'acquisition.
- Les gestionnaires doivent élaborer et implanter des politiques de gestion des ressources humaines qui tiennent compte du nouveau contexte culturel.
- Il est important d'observer les attitudes des employés (au moyen d'entrevues, de groupes de discussion ou de questionnaires) afin de vérifier que la nouvelle culture est bien installée et que le niveau de satisfaction au travail, de motivation au travail et d'engagement organisationnel tient le coup.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons abordé à l'aide de plusieurs modèles la façon dont se forment les croyances, les valeurs et la culture organisationnelle. Nous avons expliqué les liens entre la culture, la structure et les pratiques organisationnelles. Nous avons exploré les retombées de la gestion par valeurs (GPV), qui suscite un intérêt marqué chez les gestionnaires. Nous avons également montré que les valeurs agissent comme un carburant pour la mobilisation des parties prenantes, de même que pour la croissance de l'organisation.

Nous avons vu également les étapes par lesquelles doit passer une organisation pour transformer sa culture ainsi que plusieurs pratiques de gestion telles que la sélection des employés, la rémunération et la gestion du rendement. Nous avons insisté sur l'importance de l'engagement de la haute direction dans la cohérence entre son discours valorisant les valeurs organisationnelles et ses pratiques quotidiennes (sur le plan stratégique et opérationnel). Dans la même lignée, nous avons mis l'accent sur l'importance du leadership dans le cadre de la réingénierie culturelle. Parmi les étapes d'une telle réingénierie, rappelons la création d'un plan d'action et d'un tableau de bord qui permet de mesurer les progrès dans l'application de la gestion par valeurs.

Finalement, nous avons étudié l'analyse biculturelle et les stratégies de fusion. Rappelons qu'une analyse biculturelle a pour but d'étudier les similitudes et les dissemblances culturelles entre les entreprises qui souhaitent fusionner et de gérer la transformation culturelle en limitant les retombées négatives sur les employés.

QUESTIONS DE RÉVISION

- 1 Définissez le concept de culture organisationnelle à la lumière du modèle d'Edgar Schein. Expliquez en quoi la culture organisationnelle est comparable à un iceberg.
- 2 Décrivez le processus (les étapes) de réingénierie culturelle à la lumière de la gestion par valeurs (GPV).
- 3 Nommez et expliquez deux stratégies de fusion culturelle.
- 4 En quoi consiste l'analyse biculturelle ?
- 5 Expliquez les différences et les liens entre le climat organisationnel et la culture organisationnelle.
- 6 Expliquez les dimensions de la gestion par valeurs selon le modèle triaxial de Dolan.



Exercez-vous grâce à des ateliers interactifs ! Consultez votre enseignant pour y accéder sur *i+ interactif*.

AUTOÉVALUATION

La culture organisationnelle de votre milieu de travail

À l'aide de la grille suivante, indiquez si ces valeurs organisationnelles sont appliquées ou se manifestent sous la forme de comportements ou de résultats dans votre

milieu de travail. Cochez la case correspondant à votre appréciation.

	Pas du tout	À l'occasion	Régulièrement
1. Prise de décision efficace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Approche « donner le meilleur de soi-même »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Organisation du travail efficace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Valorisation des réalisations professionnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Philosophie de gestion inspirante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Orientation vers des résultats éloquentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Attentes élevées en matière de performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Affirmation de soi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Reconnaissance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sécurité d'emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Valorisation de la compétence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Soutien du superviseur et des collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Milieu harmonieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Relations interpersonnelles chaleureuses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Responsabilité sociale de l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Plaisir au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Travail soutenu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Bonne réputation organisationnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Approche « qualité »	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Soutien organisationnel accordé aux employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Pas du tout	À l'occasion	Régulièrement
21. Relations harmonieuses entre les employés et la direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Reconnaissance auprès des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Valorisation des contributions distinctives des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Sécurité d'emploi (relative à une prestation satisfaisante ou supérieure)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Autorité managériale fondée sur le pouvoir d'influence positive (et non sur le contrôle démesuré auprès des employés)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Variété des mandats dans le cadre du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Respect des procédures et des règles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Droit à l'erreur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Transparence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Obéissance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Rigueur des décisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Conciliation travail/famille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Sollicitude à l'égard de chaque employé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Respect des différentes opinions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Adaptation des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Stabilité organisationnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Approche innovatrice au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Rapidité d'action à l'égard des possibilités organisationnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Responsabilisation des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Prise de risques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Développement professionnel des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Autonomie au travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Application minutieuse des règles et des procédures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Décisions réfléchies et mesure des conséquences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Préoccupation du travail bien fait (conscience professionnelle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Gestion efficace des conflits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Travail d'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Partage d'information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Bien-être des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Justice organisationnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Tolérance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Valorisation du réseau informel de nature positive de l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sources : Adapté du questionnaire « *Organizational Culture Profile* », dans D.M. CABLE et T.A. JUDGE, « Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decision », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 4, 1997, p. 546-561. Et d'autres questionnaires sur les valeurs organisationnelles proposés dans les articles scientifiques suivants : C.A. O'REILLY, J. CHATMAN et D.F. CALDWELL, « People and organizational culture : A profile comparison approach to assessing person-organization fit », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, 1991, p. 487-516 ; D.M. CABLE et J.R. EDWARDS, « Complementary and supplementary fit : A theoretical and empirical integration », *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n° 5, 2004, p. 822-834.

EXERCICE EXPÉRIENTIEL

La cohérence entre le discours organisationnel et la pratique courante

En vous appuyant sur votre appréciation de l'application des valeurs organisationnelles, tentez d'expliquer l'écart entre le discours managérial (valeurs prônées dans votre organisation) et la réalité organisationnelle.

Comment votre organisation pourrait-elle agir comme un modèle pour assurer la cohérence entre les valeurs organisationnelles et leur application régulière dans l'organisation ?

MINI-CAS

1 La modification de la culture organisationnelle par l'implantation de valeurs mobilisatrices du personnel

Pour réagir aux nombreux conflits de personnalité au travail et pour modifier la culture organisationnelle, une organisation adopte des valeurs mobilisatrices du personnel au moyen d'une consultation auprès des employés. Voici les valeurs retenues : 1) la collégialité ; 2) la créativité ; 3) le développement professionnel ; 4) le droit à l'erreur ; 5) l'engagement au travail ; 6) le plaisir au travail ; 7) le respect mutuel ; 8) la conscience professionnelle ; et 9) la transparence. Le directeur des ressources humaines se demande comment valoriser l'application de ces valeurs dans la pratique quotidienne en tenant compte du contexte particulier des conflits non résolus.

Quels conseils lui donnerez-vous ?

2 Concilier trois cultures organisationnelles distinctes dans le cadre de la fusion d'hôpitaux

Le gouvernement décide de fusionner trois hôpitaux de la région de Montréal à la suite d'un débat public sur le développement d'un mégahôpital. Trois principales raisons motivent la réalisation de ce projet impressionnant : 1) améliorer la qualité des soins ; 2) atteindre la masse critique pour acquérir la technologie ; et 3) réduire les coûts financiers et les ressources par le maintien d'un seul établissement. La fusion des hôpitaux exige une remise en question des valeurs culturelles et des traditions organisationnelles.

Quelles sont les étapes pour modifier efficacement la culture organisationnelle (au-delà d'un changement de structure organisationnelle) ?

Quels sont les indicateurs qui permettent d'attester de l'adhésion des employés à la nouvelle culture organisationnelle ?

Sources : Adapté de K.J. JOHNSON et C. BAREIL, « Y a-t-il trop de changements dans le réseau de la santé et des services sociaux : le changement, signe d'innovation ou d'épuisement ? », Pôle santé HEC Montréal, 2016 ; J.L. DENIS, L. LAMOTHE et A. LANGLEY, « Fusion et confusions dans le secteur hospitalier », présentation au Centre d'étude en transformation des organisations (CETO), HEC Montréal, 2002.

ÉTUDE DE CAS

Chronique d'un divorce annoncé entre une culture organisationnelle forte et un climat de travail délétère : le cas de l'ÉGBC

Geneviève Hervieux est docteure en relations industrielles et psychologue du travail. Professeure au Département d'organisation et ressources humaines à l'UQAM, elle s'intéresse aux aspects humains du travail, tels les relations entre supérieurs et subordonnés, les dynamiques de groupe au travail et le harcèlement psychologique. Ses recherches actuelles portent sur le changement organisationnel sous l'angle des émotions et des rapports de pouvoir entre les acteurs de l'organisation.

L'École générale du Bon Conseil (ÉGBC) est une école privée catholique d'enseignement secondaire qui célébrera ses 200 ans d'existence en 2018. Cette école fait la fierté de sa petite municipalité, Sélouis, et rayonne sur la communauté car elle est reconnue pour sa rigueur et sa discipline dans la formation à la prêtrise. Dès la fondation de l'école, en 1818, la Ville de Sélouis a obtenu une reconnaissance sociale importante en raison du rôle déterminant du clergé et de l'influence de ce dernier à cette époque, sans compter que celui-ci occupait une place déterminante dans le domaine de l'éducation et prônait le pouvoir lié à la connaissance. Au fil des ans, l'école s'est forgé une réputation enviable. La situation géographique de la ville de Sélouis, qui facilitait le transport et le commerce ayant déjà contribué à sa croissance, l'ÉGBC en a fait un incontournable carrefour.

Le siècle a vu passer la Première puis la Seconde Guerre mondiale. Au tournant de la Révolution tranquille, le pouvoir du clergé et son influence sur les familles, les communautés et l'éducation s'amenuise graduellement, en même temps que le nombre de jeunes hommes attirés par une vocation sacerdotale diminue. La société québécoise change et évolue. L'ÉGBC s'ouvre alors aux laïcs, tant chez les élèves que chez les enseignants et à la direction.

Il est de notoriété publique que pour faire de bonnes études et « être quelqu'un » dans la société, il faut passer par l'ÉGBC. Les places sont limitées, la compétition pour y être admis est féroce. Cependant, une fois entrés, rares sont les élèves qui ne complètent pas leur parcours académique. L'encadrement serré et individualisé fourni par les enseignants contribue énormément à la réussite des élèves. L'ÉGBC, constituant l'élite en matière d'éducation secondaire, rend les élèves et leurs parents fiers de leur institution qui prône l'entraide et la coopération et qui s'implique dans la vie communautaire de la ville. Le prestige associé au diplôme de l'ÉGBC assure à chacun une porte ouverte sur le monde et la promesse d'un avenir florissant. Outre certaines valeurs humanistes ayant résisté à son passé catholique, l'école valorise aussi les vertus d'une vie saine par la promotion de la « culture physique ». Année après année, l'ÉGBC se hisse en tête du classement des compétitions sportives (hockey, football, athlétisme, crosse) de haut niveau et remporte fréquemment les championnats. Porter les couleurs d'une équipe de l'ÉGBC est une marque identitaire unique qui procure une grande visibilité à l'école et à la ville de Sélouis, ce qui rejaillit sur les élèves.

Comme elle a tardé à prendre le virage du millénaire, l'ÉGBC souffre de la baisse de popularité des sports de compétition. Faute de joueurs de haut calibre et de financement de type mécénat, les équipes de l'école se retrouvent au fond des classements ou disparaissent carrément. Les anciens des promotions passées veulent soutenir leur *alma mater* dans ce qu'ils estiment prioritaire, soit les matières enseignées. De plus, le virage technologique tarde à s'implanter comme un atout pédagogique et l'image de l'école devient un brin passéiste, centrée sur la tradition. En outre, les enseignants et les dirigeants ne sont plus recrutés à l'intérieur du bassin exclusif des anciens de l'école. En effet, en raison d'une potentielle discrimination à l'embauche, le conseil d'administration a dû retirer l'exigence d'avoir la foi chrétienne, et le fait d'avoir déjà étudié à l'ÉGBC n'est plus un critère de qualification.

C'est ainsi que, doucement, l'ÉGBC glisse vers le bas du classement des écoles privées prestigieuses et de renom au profit de celles qui ont su renouveler leur image et leurs offres pédagogiques. Depuis les quatre dernières années, donc, le comité de direction observe une baisse importante des inscriptions et accuse une réelle vulnérabilité financière. En outre, certains membres du personnel enseignant et même du personnel cadre ont quitté l'établissement.

Alarmé devant cet état de fait, le nouveau directeur général, Louis Lemieux, sollicite l'avis de son équipe de gestion qui lui révèle que l'instabilité de l'équipe de cadres teinte le climat global d'inquiétude. « On ne reconnaît plus notre école », ose affirmer un des directeurs adjoints à l'éducation. Selon ce qu'on entend au salon du personnel, la qualité de la formation et la culture de rigueur et d'excellence sont niées par la direction qui ne pense qu'à l'argent. Les enseignants sont inquiets de l'avenir de leur école. « Plus rien n'est comme avant », disent-ils, « le nouveau DG n'a même pas fait ses études ici... il ne connaît rien à notre histoire, il ne peut pas comprendre qui on est. »

Un des membres de l'équipe de gestion explique à monsieur Lemieux que ce ne sont là que des perceptions qui sont dues aux principes de l'ancien DG, monsieur Dupuis. Parmi les impacts négatifs de son passage dans l'établissement, mentionnons : 1) une importante rupture des liens de confiance au sein de l'équipe de gestion qui a subi la stratégie du « diviser pour régner » ; 2) des décisions fort discutables pour promouvoir l'école, dont une campagne de publicité jugée médiocre ; 3) une approche de type laisser-faire qui a alourdi les responsabilités des cadres en plus de leur conférer un caractère ambigu ; et 4) des procédures et des modes de fonctionnement particulièrement flous. Ces façons de faire de monsieur Dupuis ont eu un effet démobilisant sur de nombreux cadres et possiblement aussi sur d'autres membres du personnel. Il en résulte un climat d'insatisfaction, une grogne manifeste et une incompréhension du processus de nomination des cadres et des professeurs, des anciens de l'ÉGBC ayant été écartés lors du dernier processus de recrutement. M. Lemieux constate que l'école doit négocier un virage important au chapitre de la communication interne si elle veut reprendre confiance en ses ressources et regagner ses lettres de noblesse en termes d'excellence en éducation. Il lui semble également crucial d'insuffler une vision concertée de l'avenir de l'école. M. Lemieux réfléchit à ce qu'il connaît de l'ancienne culture organisationnelle forte : « Cela a peut-être été un atout dans le passé, mais, pour le moment, c'est nuisible. » Certes, les nombreux bouleversements que l'école a subis récemment ont demandé au personnel une rude adaptation. Aussi M. Lemieux constate-t-il que des craintes et des dissensions sont toujours présentes au sein de l'équipe de gestion dont les membres semblent à couteaux tirés. Monsieur Lemieux songe à agir sur le climat de travail de son équipe de gestion et même à réaliser un diagnostic sur la culture organisationnelle de l'ÉGBC.

Questions

1. Relevez et décrivez les éléments constitutifs de la culture organisationnelle de l'ÉGBC en justifiant vos réponses à l'aide d'une des approches de la culture organisationnelle présentées dans le chapitre.
2. Quelles mesures M. Lemieux devrait-il mettre en place afin de prendre le pouls de la culture organisationnelle actuelle de l'ÉGBC ? Justifiez votre proposition en vous servant de notions théoriques et proposez une démarche afin d'aider M. Lemieux à réaliser un diagnostic à ce sujet.
3. En quoi la culture et le climat organisationnels sont-ils deux concepts ? En quoi sont-ils similaires ? Selon vous, les valeurs de l'organisation ont-elles davantage à voir avec la culture ou avec le climat organisationnel ? Pourquoi ? Et qu'en est-il des croyances ?
4. Quels gestes concrets un gestionnaire peut-il poser pour valoriser la culture organisationnelle en place ? Que pourrait faire le directeur général de l'ÉGBC pour assainir le climat qui règne au sein de son équipe de gestion ? Quelle influence cela pourrait-il avoir éventuellement sur la culture organisationnelle de l'école dans son ensemble ?

RÉFÉRENCES

1. W.G. OUCHI, *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, Reading, MA, Addison-Wexley, 1981.
2. T.E. DEAL et A.A. KENNEDY, *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Reading, MA, Addison-Wexley, 1982.
3. T.J. PETERS et R. WATERMAN, *In search for excellence*, New York, NY, Harper and Row, 1982.
4. G. OUIMET, « Psychologie des leaders et culture organisationnelle: Une typologie métaphorique », *Gestion*, vol. 32, n° 2, 2007, p. 51-61.
5. C. OSTROFF, A.J. KINCKI et M.M. TAMKINS, « Organizational culture and climate », dans W.C. BORMAN, D.R. ILGEN et R.J. KLIMOSKI (dir.), *Handbook of psychology*, vol. 12, 2003, p. 566-593.
6. L. BRUNET et A. SAVOIE, *Le climat de travail*, Paris, France, Éditions Management et société (EMS), 2016.
7. T. WILS, M. LUNCASU et M.-F. WAXIN, « Développement et validation d'un modèle de structuration des valeurs au travail », *Relations industrielles*, vol. 62, n° 2, 2007, p. 305-332.
8. B. SCHNEIDER, M.G. EHRHART et W.H. MACEY, « Perspectives on organizational climate and culture », dans S. ZEDECK (dir.), *APA Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 1, 2011, p. 373-474; B. SCHNEIDER, M.G. EHRHART et W.H. MACEY, « Perspectives on organizational climate and culture », *Annual Review of Psychology*, vol. 64, 2013, p. 361-388.
9. B. SCHNEIDER, M.G. EHRHART et W.H. MACEY, 2011, *op. cit.*
10. L. BRUNET et A. SAVOIE, *op. cit.*
11. D. DENISON, L. NIEMINEN et L. KOTRBA, « Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 23, n° 1, 2014, p. 145-161.
12. C. HARTNELL, Y. OU et A. KINICKI, « Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing value framework (CVF) theoretical suppositions », *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, 2011, p. 677-694.
13. L. BRUNET et A. SAVOIE, *op. cit.*
14. *Ibid.*
15. S.G. ROGELBERT, *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*, vol. 2, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2007.
16. SCHERMERHORN et collab., dans G. OUIMET, « Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise: un itinéraire psychologique », *Gestion*, vol. 32, n° 2, 2007.
17. G. HOFSTEDE, « National Culture », *Geert Hofstede*, [En ligne], www.geert-hofstede.com/hofstede-canada.shtml (Page consultée le 15 novembre 2011). Vous pouvez aussi consulter: G. HOFSTEDE, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1980; G. HOFSTEDE, B. NEUIJEN, D.D. OHAYV et G. SANDERS, « Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 1990, p. 286-316; www.geert-hofstede.com; M. MINKOV et G. HOFSTEDE, « The evolution of Hofstede's doctrine », *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 18, n° 1, 2011, p. 10-20.
18. T.E. DEAL et A.A. KENNEDY, *op. cit.*
19. G. OUIMET, *op. cit.*
20. C. HANDY, *L'Olympe des managers*, Paris, France, Les Éditions d'Organisation, 1986.
21. F. TROMPENAARS et C. HAMPDEN-TURNER, *L'entreprise multiculturelle*, 3^e éd., Paris, France, Maxima L. Mesnil, 2013.

22. F.R. KLUCKHOHN et F.L. STRODBECK, *Variations in value orientations*, Evanston, IL, Row, Peterson, 1961.
23. E.H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1991.
24. E.H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1985 ; E.H. SCHEIN, *The Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1999.
25. E.H. SCHEIN, 1985, *op. cit.*
26. J.C. COLLINS et J.I. PORRAS, *Built to last: Successful habits of visionary companies*, New York, NY, Harper Business, 1994.
27. P. PASTOR, *Gestion du changement*, Paris, France, Éditions Liaisons, 2005.
28. S. GARCIA et S.L. DOLAN, *Dirección por Valores*, Madrid, Espagne, McGraw-Hill, 1997.
29. M. ROKEACH, *The Nature of Human Values*, Collier, The Free Press, Londres, Royaume-Uni, Macmillan, 1973.
30. S.L. DOLAN et M. GUIDONI, *Succès et valeurs. Les valeurs pour un mieux-être professionnel et personnel*, Paris, France, L'Harmattan, 2012.
31. S. GARCIA et S.L. DOLAN, *op. cit.* ; S.L. DOLAN et S. GARCIA, *La gestion par valeurs*, Montréal, Québec, Éditions Nouvelles, 1999.
32. S.L. DOLAN et T. LINGHAM, « Chapter 10: Managing Change and Culture Reengineering: The ABC of Managing by Values », dans *Introduction to International Organizational Behavior*, Bookeducator.com, [En ligne], www.myeducator.com/reader/web/885/chapter10/wz1eg (Page consultée le 19 janvier 2017).
33. Note: Les écrits de cette section sont issus en grande partie de travaux antérieurs réalisés avec la collaboration de S.L. Dolan, notamment : S.L. DOLAN et S. GARCIA, « Managing by values : Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century », *The Journal of Management Development*, vol. 21, n° 2, 2002, p. 101-117 ; S.L. DOLAN et B. RICHLEY, « Management by values (MBV) : a new philosophy for a new economic order », *Handbook of Business Strategy*, vol. 7, n° 1, 2006, p. 235-238 ; S.L. DOLAN et T. LINGHAM, *op. cit.*
34. B. BURNES, *Managing Change*, 4^e éd., Toronto, Ontario, Pearson Education, 2004.
35. D. BODDY et D. BUCHANAN, *Take the Lead: Interpersonal Skills for Change Agents*, Londres, Royaume-Uni, Prentice Hall, 1992 ; A. BROWN, *Organizational Culture*, Londres, Royaume-Uni, Pitman, 1995 ; E.H. SCHEIN, 1985, *op. cit.*
36. H. MINTZBERG, « Leadership et communityship », *Gestion*, vol. 33, n° 3, 2008, p. 16-17 ; H. MINTZBERG, *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, France, Éditions d'Organisation, 2004.
37. S.L. DOLAN, *Coaching by values: A guide to success in the life of business and the business of life*, Bloomington, IN, iUniverse Publishing, 2011.

Chapitre

12



LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

12.1 Le changement

- 12.1.1 Le modèle des multiples catégories de changement
- 12.1.2 Les principaux défis de l'implantation de changements organisationnels

12.2 Le processus de changement

- 12.2.1 Le modèle de Lewin
- 12.2.2 Le plan de mise en œuvre du changement à huit étapes de Kotter
- 12.2.3 Le modèle de congruence de Nadler et Tushman
- 12.2.4 Les stratégies de mise en œuvre du changement

12.3 La résistance au changement

- 12.3.1 Les causes et les manifestations de la résistance au changement
- 12.3.2 La diminution de la résistance au changement
- 12.3.3 Les agents de changement
- 12.3.4 Le modèle des phases de préoccupation lors d'un changement en milieu organisationnel

12.4 Le développement organisationnel

- 12.4.1 Les interventions en développement organisationnel

12.5 L'évaluation et l'officialisation du changement

- Conclusion • Questions de révision • Autoévaluation • Exercice expérientiel
• Mini-cas • Étude de cas • Références

Disponible sur 

- Activités interactives
- Cas supplémentaires
- Vidéos



Objectifs d'apprentissage

Dans ce chapitre, le lecteur se familiarisera avec :

- la nécessité et l'utilité du changement comme processus d'adaptation de l'organisation ;
- la façon dont les individus assimilent le changement ;
- l'influence des forces internes et externes comme déterminants de la nature des changements organisationnels ;
- le concept de résistance au changement et ses causes ;
- les moyens dont disposent les organisations pour contrer la résistance au changement ;
- les liens étroits unissant le développement organisationnel et le changement organisationnel ;
- les méthodes d'intervention en développement organisationnel ;
- les méthodes d'évaluation du changement organisationnel.

Les organisations sont invariablement confrontées à des changements économiques, sociaux, politiques et technologiques. À la lumière de ces nombreux changements, elles sont forcées de se transformer et de remettre en question la qualité, la pertinence et l'efficacité de leurs multiples prestations organisationnelles¹. Un changement modifie partiellement ou en profondeur les stratégies organisationnelles, le style de leadership, la culture, les processus et les systèmes organisationnels. Le défi de gérer correctement le changement est donc crucial pour la pérennité de l'organisation puisque le taux d'échec des transformations organisationnelles est élevé². L'adhésion optimale des employés au changement n'est pas toujours au rendez-vous et l'approche de gestion du changement n'est pas toujours réfléchie ou structurée. Malheureusement, les transformations organisationnelles s'accomplissent parfois sans suffisamment tenir compte du facteur humain.

Pour appuyer la gestion du changement, le développement organisationnel (DO) propose des outils, des programmes et des pratiques visant à améliorer la performance de l'organisation, mais aussi le bien-être des employés³. Les interventions en DO se concentrent sur les processus de changement d'attitudes et de comportements, de facilitation et d'engagement positif des employés à l'égard des transformations en cours. Elles visent donc à accroître la capacité de changement des organisations et des personnes. La gestion du changement est une composante essentielle du DO.

Parce que les organisations font couramment face à de la résistance au changement de la part des gestionnaires et des employés, le présent chapitre présente un tour d'horizon d'une gestion optimale du changement. Nous ferons un survol des causes de cette résistance, des comportements qui la caractérisent et des moyens d'en réduire l'impact. Nous expliquerons également le processus de changement, de même que les méthodes pouvant être utilisées pour l'implanter. Nous parlerons ensuite du développement organisationnel et des interventions possibles en DO. Nous terminerons en discutant de l'évaluation des changements.

12.1 Le changement

Les entreprises doivent continuellement affronter des changements dans leur environnement. Il est donc normal, voire nécessaire, que les organisations changent elles aussi. On peut même dire que c'est l'inaptitude des organisations à s'adapter aux contraintes de l'environnement sans cesse changeant qui les rend dysfonctionnelles et qui entraîne leur perte. Les gestionnaires et les employés ne peuvent ignorer la rapide transformation de leur environnement technologique, de la concurrence implacable, des nouvelles caractéristiques de la main-d'œuvre, du marché du travail, ou encore le vieillissement accéléré des produits et l'explosion de l'information. Pour survivre à long terme, les organisations doivent adopter une nouvelle stratégie, dite proactive, de façon à prévoir les contraintes environnementales et agir en conséquence.

Le changement organisationnel comprend toutes les modifications qui touchent l'environnement de travail. Il peut donc porter sur les objectifs et les stratégies de l'entreprise, sur sa technologie, sur la répartition des tâches, sur la structure, ou toucher la gestion des ressources humaines.

Le changement organisationnel peut se jouer sur plusieurs plans et il se peut qu'une entreprise change tous les aspects de ses opérations. Il est vrai que, souvent, un changement en entraîne un autre. Puisque le terme «changement» est un concept général, énumérons divers domaines dans lesquels des modifications peuvent être apportées⁴.

- Objectifs et stratégies – Certaines entreprises changent régulièrement leurs objectifs (réduction de l'absentéisme, du roulement, du taux de rebuts, des accidents du travail, etc. ; hausse de la satisfaction au travail, de la production, de la qualité, des ventes, du chiffre d'affaires, etc.) et les stratégies adoptées pour les atteindre.
- Technologies – Certains changements technologiques sont mineurs, d'autres sont spectaculaires. Par exemple, l'introduction d'un portail en ligne (Intranet) pour les employés est un changement mineur alors que la transformation de la chaîne de montage en un système de fabrication informatisé est un changement notable. Dans le cadre d'un processus d'intégration d'innovations technologiques, les gestionnaires doivent se préoccuper notamment de la façon dont les usagers perçoivent l'utilité et la facilité d'utilisation de la technologie. En effet, le succès de l'implantation d'une technologie repose sur une forte probabilité d'usage et sur la maîtrise de cette technologie par les employés (au moyen de l'accompagnement et de la formation), conformément aux fondements conceptuels du «*Technology Acceptance Model*⁵».
- Conception des tâches – Les entreprises peuvent restructurer les catégories de postes pour offrir à leurs employés, par exemple, des tâches plus ou moins variées qu'ils accompliront de façon plus ou moins autonome, auxquelles ils accorderont un certain niveau d'importance et pour lesquelles ils attendront de la rétroaction.
- Structure – Le changement peut contribuer à décentraliser la prise de décision vers les centres opérationnels, augmentant leurs responsabilités et leur imputabilité. Ceux-ci connaissent davantage les caractéristiques et les préoccupations des employés et des clients. La structure organisationnelle peut aussi se transformer substantiellement lorsque se produit une fusion, une acquisition ou un partenariat avec une autre organisation.
- Réorganisation du travail – L'organisation traditionnelle du travail s'appuie sur la séquence planification-exécution-contrôle des tâches ainsi que sur l'application stricte des règles et procédures. Une réorganisation peut viser la valorisation de l'approche client, l'initiative et la créativité, l'apprentissage et l'amélioration (dans un contexte de soutien professionnel) ainsi que l'implantation de meilleures pratiques générant une amélioration de la performance.

- Culture organisationnelle – Un changement culturel transforme la trajectoire des attitudes, des comportements, des résultats, des points de repère organisationnels et du sens du travail. Une organisation peut privilégier des valeurs de collaboration entre les divers départements ou entre les employés plutôt que d’adopter une approche en silo. Ces nouvelles valeurs peuvent même être intégrées aux outils de sélection du personnel ou à l’évaluation du rendement.
- Gestion des ressources humaines – L’organisation doit faire face à de nouveaux défis en matière de productivité de la main-d’œuvre, de mobilisation, d’engagement, de développement et de bien-être des employés. L’adoption de nouveaux comportements de facilitation interpersonnelle par le gestionnaire implique que ce dernier exerce un pouvoir d’influence positive auprès des employés. En dernier recours, il utilisera le pouvoir hiérarchique, les mesures disciplinaires ou les mesures non disciplinaires.



L’ordre des CRHA a produit la vidéo « Les dimensions du changement organisationnel » avec Pierre Paquette, CRHA.

12.1.1 Le modèle des multiples catégories de changement⁶

Il y a deux façons importantes de catégoriser le changement⁷. La première consiste à définir le changement proactif et le changement réactif. Généralement, un **changement proactif** est apporté afin que l’organisation, ses systèmes ou ses employés répondent plus efficacement aux demandes provenant de leur environnement interne. Ces demandes peuvent être effectives ou prévues, mais le besoin de changer émane de l’entreprise. De son côté, un **changement réactif** est apporté en réaction aux demandes environnementales. Un changement réactif, voire adaptatif, a pour but de permettre à l’entreprise de mieux gérer son environnement. Dans ce cas, le besoin de changer provient de l’extérieur de l’organisation.

La deuxième façon de catégoriser le changement porte sur le changement graduel. Les **changements graduels** ne contestent pas la nature de base du système ou de l’organisation. Un changement graduel est ordonné, lent et continu⁸. Bien qu’au fil du temps les petits changements puissent s’accumuler et entraîner des répercussions majeures⁹, le **changement rapide**, en revanche, est discontinu et spontané¹⁰. Il se distingue par un changement de vision¹¹, de la configuration organisationnelle et de la façon de travailler. Le changement rapide constitue une ponctuation soudaine de l’équilibre normal. La trajectoire organisationnelle bifurque brusquement de sa direction précédente.

changement proactif

Changement apporté à l’organisation pour permettre à ses systèmes ou à ses employés de traiter plus efficacement les demandes émanant de leur environnement interne.

changement réactif

Changement qui réagit à des demandes environnementales.

changement graduel

Changement ordonné, lent et continu.

changement rapide

Changement discontinu, chaotique et temporaire qui se distingue par un changement de perception de l’organisation ou de ses employés par rapport à eux-mêmes ou à leur façon de travailler.

12.1.2 Les principaux défis de l’implantation de changements organisationnels

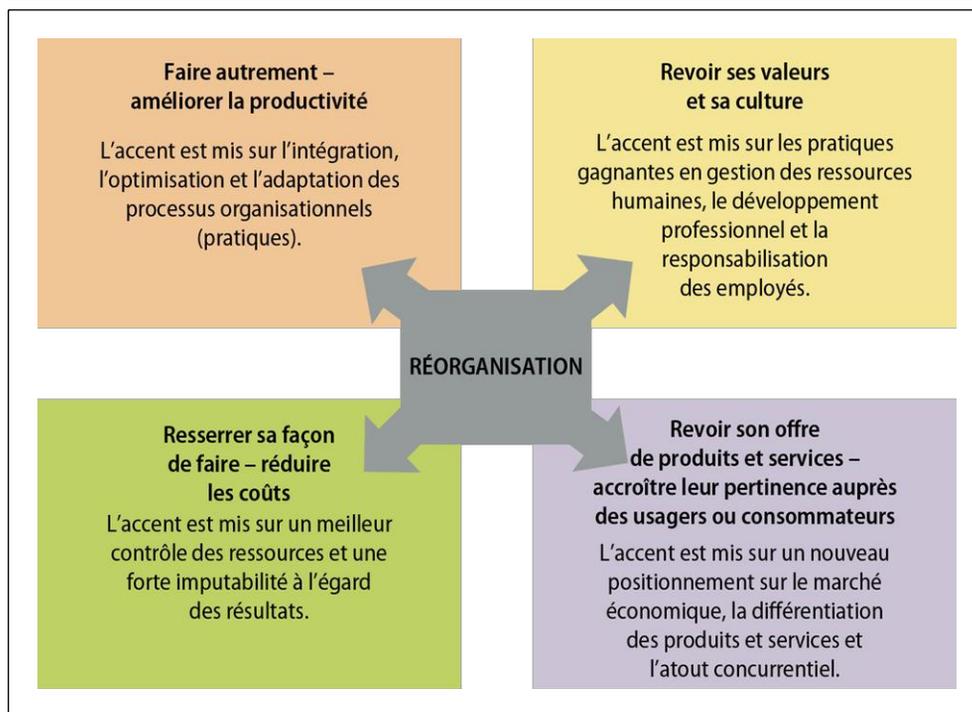
Les études démontrent que le fait de gérer les opérations courantes tout en s’investissant dans la gestion du changement représente un défi de taille. La figure 12.1, à la page suivante, illustre les principales transformations organisationnelles susceptibles d’ajouter de la valeur à l’organisation.

Malgré les nombreuses retombées qu’un changement peut avoir sur l’organisation, force est de reconnaître que sa gestion est complexe et qu’elle n’obtient pas toujours le succès anticipé. Les études retracent plusieurs causes d’échec à la transformation organisationnelle¹²:

- une justification insuffisante du bien-fondé et de l’urgence du changement;
- un historique négatif des changements antérieurs;
- le manque de confiance des employés envers la direction et le leadership organisationnel;
- un essoufflement des membres de l’organisation consécutif à des changements répétitifs;
- une résistance au changement;

- la faible prédisposition de l'organisation à s'investir dans un projet de changement ;
- la perte de droits acquis ;
- l'incapacité à former une coalition puissante qui appuie entièrement le processus de changement ;
- l'absence de mécanismes de suivi du changement et de son intégration dans la culture organisationnelle ;
- des objectifs de gestion du changement irréalistes ou flous ;
- une surévaluation de la capacité d'adaptation des employés.

Figure 12.1 La nature des transformations organisationnelles



Source : Adapté de A. RONDEAU, « L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçon pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, vol. 14, n° 3, 2008, p. 1-12.

Heureusement, les changements ne sont pas tous négatifs et leur gestion n'est pas toujours défailante. En outre, ils ne génèrent pas systématiquement de résistance parmi les employés, bien que le phénomène soit fréquent. La diminution des retombées négatives d'un changement repose sur une communication proactive avec les employés¹³. La communication, la gestion de la résistance et la planification du changement exigent du courage managérial¹⁴, en ce sens que les gestionnaires doivent, entre autres, adopter les attitudes suivantes : convaincre les employés que le changement aura des retombées positives ; accepter la critique ; agir, persévérer, prendre position ; soulever les enjeux du changement ; sortir de la pensée courante des membres de l'organisation ; défendre l'organisation ; oser progresser dans les transformations organisationnelles ; sortir de leur zone de confort ; établir les priorités ; remettre en question les processus organisationnels ; savoir quand arrêter le projet de changement ; et innover.

De plus, la direction doit être sensible aux préoccupations des gestionnaires¹⁵ et être consciente que ces « agents de changement » doivent communiquer et justifier les choix en matière de trajectoire du changement auprès des employés. Les gestionnaires doivent également accompagner et mobiliser les employés dans ce processus de changement. La direction se doit donc d'observer l'impact des changements sur tous les acteurs, d'inspirer confiance, de susciter l'adhésion des employés en soulignant les bons coups et de générer un message d'espoir à l'égard des retombées



L'ordre des CRHA a produit la vidéo
« Comment rendre la gestion des
changements plus humaine »
avec Ève Zéville, CRHA.

positives du changement sur le travail des employés ainsi que sur la croissance de l'organisation. La direction doit également accepter que l'implantation d'un changement se fait par essais et erreurs de parcours.

Le défi de la direction est de réunir une masse critique d'acteurs qui supportent le changement (employés, syndicats, gestionnaires) et de leur demander de tenter d'influencer positivement les opposants au changement ainsi que les ambivalents, pour qu'ils y adhèrent de leur plein gré. La maîtrise des enjeux de communication bidirectionnelle en période de changement est fondamentale afin que se développe une relation privilégiée entre la direction et les employés et que les multiples interrogations que soulève le changement reçoivent une réponse. Pourquoi changer? Comment le changement va-t-il s'opérer? À quel moment? Quels en seront les bénéfices?¹⁶



La direction doit observer les impacts du changement sur tous les acteurs, leur inspirer confiance et souligner leurs bons coups.

À la une

Le 31 mai 2014

De la chenille au papillon

Jean-François Venne

Les Affaires

À peine quatre entreprises sur dix réussissent complètement leur projet de transformation. La plupart de celles qui n'essayaient pas d'évoluer, toutefois, finissent par disparaître. Comment surmonter ce dilemme?

«À quel moment une entreprise a-t-elle atteint la limite de ce qu'elle peut obtenir sans changer de trajectoire?» Voilà la question stratégique la plus importante en affaires, soutient Louis Hébert, professeur de stratégie à HEC Montréal. Y répondre clairement est loin d'être simple. «Aux cadres qui me posent cette question dans les cours du MBA, je ne peux que répondre: ça dépend», admet-il.

Selon lui, il n'y a pas de paramètres absolus pour guider les dirigeants dans la prise de cette décision. Il faut examiner à la fois des faits objectifs, comme des changements dans le marché ou une augmentation de la concurrence, et des éléments très subjectifs, comme l'arrivée d'une nouvelle génération dans l'équipe de direction ou le départ imminent d'un propriétaire de l'entreprise.

Trop bien dans ses pantoufles

Le confort est l'ennemi juré de la transformation.

«Quand les choses vont bien, on n'a pas nécessairement envie de tout bouleverser», note Caroline Ménard, associée à la firme de consultants Brio Conseils, spécialisée en gestion du changement.

Une attitude parfois catastrophique, comme l'a démontré le triste épisode de Nortel. Après avoir étudié ce cas pendant trois ans, une équipe de sept chercheurs de l'Université d'Ottawa a récemment conclu que la chute de ce qui était, à son apogée, la neuvième société commerciale la plus importante du monde, tenait en

grande partie à une «culture d'arrogance». Celle-ci l'a empêchée de prendre bonne note des changements dans le marché et des nouveaux besoins de sa clientèle, la rendant ainsi aveugle aux dangers qui la menaçaient. La suite, malheureusement, est passée à l'histoire.

Louis Hébert croit que ce confort tient en partie au phénomène de «l'aversion de la perte». Les êtres humains tendraient naturellement à protéger leurs acquis, plutôt qu'à maximiser leurs gains. «Autrement dit, on accorde plus de valeur à ce qu'on a qu'à ce qu'on pourrait avoir», résume-t-il. Ajoutez à cela un attachement émotif à son secteur d'activité et la crainte de plonger dans un domaine exigeant des compétences différentes de celles qui font la force de l'entreprise, et vous avez tous les ingrédients pour que rien ne bouge!

Décider d'un grand changement est d'autant plus difficile pour un pdg qu'il risque d'y perdre son poste. Beverly Behan, consultante américaine spécialisée dans les conseils d'administration, soutient, en effet, que les chances sont grandes que des administrateurs se tournent vers un nouveau leader pour réussir une transformation. «Il est assez rare qu'un pdg soit la bonne personne pour effectuer une transformation profonde, dit-elle. Très souvent, le projet de changement doit s'incarner dans un nouveau leader.»

Elle juge même que certains conseils tardent trop à prendre cette décision. «Changer de pdg est risqué. Beaucoup d'administrateurs sont à l'aise avec leur direction, surtout si les résultats sont satisfaisants, et remettent à plus tard ce changement crucial.»



En marchant ou en courant

Parce qu'elles ont trop tergiversé lorsqu'elles étaient au sommet, plusieurs sociétés doivent se réinventer dans l'urgence lorsqu'elles rencontrent des problèmes majeurs. «Ce type de transformation est en fait un échec de la gestion du changement», fait remarquer Louis Hébert, déplorant que tant d'entreprises, à l'instar de GM, doivent avoir recours aux lois sur la faillite pour se transformer. «La rigidité les a menées au bord du gouffre, et elles doivent alors poser des gestes radicaux, plutôt que progressifs.»

Attendre d'être confronté à sa fin imminente n'est pourtant pas inévitable. Oona Stock, associée chez KPMG-Secor, soutient que les entreprises performantes ont une véritable culture de la transformation, et qu'elles savent changer au bon moment.

Elle cite l'exemple d'Intact Assurance. «Cette compagnie se spécialisait dans la fourniture de produits à des courtiers, puis elle a modifié son approche pour vendre directement aux assurés, dit-elle. Ce n'était pas obligatoire. Les dirigeants ont senti que le marché de l'assurance changeait, et que le moment était bien choisi pour prendre ce virage.»

Se transformer à l'aveugle

Bon. La décision est prise: il faut amorcer des changements importants dans l'entreprise. Par quoi commencer? «Il faut d'abord connaître notre intention stratégique, explique Caroline Ménard. Est-ce que nous voulons augmenter la croissance? La productivité? Prendre une plus grande place dans un marché ou en pénétrer un nouveau?»

Il faut ensuite se faire une idée précise de ce dont l'entreprise aura l'air une fois transformée. Cela peut sembler évident, mais c'est pourtant une des étapes les plus souvent escamotées, selon Caroline Ménard. Les dirigeants sont convaincus d'avoir la même vision! «Une grave erreur, prévient la consultante. Il arrive très souvent qu'ils fassent une interprétation très différente d'une transformation, dont ils ont pourtant discuté entre eux. Il faut s'assurer de bien définir une vision commune, et que tout soit clair pour tous.» Cela évitera bien des mauvaises surprises pour la suite des choses!

Le conseil vaut aussi pour l'ensemble des employés. «Les dirigeants sous-estiment fréquemment la difficulté qu'il y a à changer la culture d'une entreprise», affirme Caroline Ménard. Pour surmonter cet écueil, elle suggère d'exprimer des attentes très claires et de tirer parti rapidement des premières réussites en démontrant les conséquences positives des changements aux membres du personnel.

Réparer son vélo... en roulant

Il reste que le plus grand défi des dirigeants est de réussir la transformation de l'entreprise tout en continuant de la gérer au quotidien. «Les dirigeants craignent que tout ralentisse pendant le projet de mutation», note Oona Stock. Selon elle, la transformation devrait plutôt être intégrée au plan d'affaires, avec des ressources consacrées entièrement à la concrétisation des changements.

Le défi, ensuite, sera de garder le cap. Certains placent leurs énergies dans une transformation, puis changent tout à coup de direction lorsque se présente une occasion de contrat ou la perspective d'un nouveau marché. «Ce projet doit devenir la priorité, met en garde Caroline Ménard. Si on n'est pas plus décidé que cela, on n'y arrivera jamais!»

66% des sociétés du *Fortune 100* de 1966 avaient carrément disparu en 2006. Parmi elles, 19 seulement figuraient encore au top 100 (Source: *Business Exposed: The Naked Truth About What Really Goes on in the World of Business*, 2010).

On est si bien chez nous

Les entreprises québécoises n'ont pas à rougir de leurs efforts de transformation. Nombre d'entre elles, cependant, hésitent encore devant un changement majeur: se lancer à l'international.

«Non seulement les entreprises du Québec sont assez nombreuses à entreprendre des transformations, mais elles y parviennent en général assez bien, lance Caroline Ménard. Nous avons même de l'avance dans notre approche! En France ou aux États-Unis, la gestion de la transformation est encore assez peu intégrée dans les organisations.»

Selon Louis Hébert, les turbulences économiques fréquentes des dernières décennies ont forcé les entreprises d'ici à être plus agiles. Il cite l'exemple de Cascades, qui a réussi sa transformation dans les pâtes et papiers, un secteur pourtant presque sinistré au Québec. «Cascades s'est non seulement transformée, mais elle a généré de la croissance et elle a toujours évité la faillite, alors qu'Abitibi Bowater, dans le même secteur, a dû se mettre à l'abri de ses créanciers en 2009 et a connu une forte décroissance, faute de s'être suffisamment transformée.»

La diversité pour sortir de sa zone de confort

Oona Stock estime pour sa part que trop d'entreprises québécoises sont encore très casanières. Aller vers l'international est pourtant la transformation la plus importante qu'une entreprise puisse entreprendre. Une étude à laquelle 500 dirigeants d'entreprise ont participé lui a



permis de distinguer différents groupes, avec des appétits très variables pour l'international.

Elle a notamment relevé que pour environ un tiers des entreprises, il est tout simplement hors de question de se risquer à l'extérieur du Québec. Il s'agit majoritairement de petites entreprises, dont le chiffre d'affaires est inférieur à 10 millions de dollars, qui comptent moins de 50 employés et qui existent depuis plus de cinq ans. Leur équipe de direction est très homogène, craint les dettes comme la peste et ne cherche pas à décupler la croissance.

À l'inverse, près de 15% des entreprises sondées anticipent dès le départ une croissance à l'international. Sans surprise, il s'agit souvent de *start-ups* menées par des jeunes. Ces derniers ont étudié à l'international,

voyagent beaucoup et ont une grande ouverture d'esprit. « Leur défi est de bien s'entourer, prévient Oona Stock. Ils ont de grandes compétences dans leur domaine, mais ils ont besoin de l'appui de gestionnaires chevronnés. »

Aux yeux de la consultante, l'essentiel est d'éviter une trop grande homogénéité chez les hauts dirigeants. « Les idées reçues doivent être remises en question! » s'exclame-t-elle. Pour briser le statu quo, elle suggère de miser sur une plus grande diversité culturelle et d'embaucher des hommes et des femmes aux idées différentes. Puis, bien sûr, d'écouter ces nouvelles recrues... surtout si leurs idées dérangent. Après tout, qui sait à quoi pourrait ressembler l'entreprise si elle avait le courage de se transformer!

Source: J.-F. VENNE, « De la chenille au papillon », *Les Affaires*, 31 mai 2014, [En ligne], www.lesaffaires.com/classements/les-500/de-la-chenille-au-papillon/569297 (Page consultée le 16 décembre 2016).

12.2 Le processus de changement

Dans cette section, nous chercherons à comprendre comment les individus assimilent le changement. Nous présenterons trois modèles classiques: celui de Lewin, celui du plan de mise en œuvre du changement à huit étapes de Kotter, et celui de congruence de Nadler et Tushman.

12.2.1 Le modèle de Lewin

Le modèle de Kurt Lewin¹⁷ est connu comme l'une des premières approches conceptuelles importantes permettant de comprendre le processus de changement. La figure 12.2 illustre ce modèle, qui postule que les employés privilégient l'équilibre ou le *statu quo*. Lewin souligne que différents facteurs favorisent le changement (ses motifs, son incidence positive, les appuis dont il bénéficie et les motivations en faveur du changement). Ces facteurs s'apparentent aux **forces d'entraînement**, à l'opposé desquelles se trouvent les **forces de retenue** ou de résistance (la peur ou le refus du changement, les obstacles au changement). Certaines forces facilitent le changement et d'autres y font obstacle; la situation organisationnelle présente ou actuelle représente l'équilibre entre ces forces¹⁸.

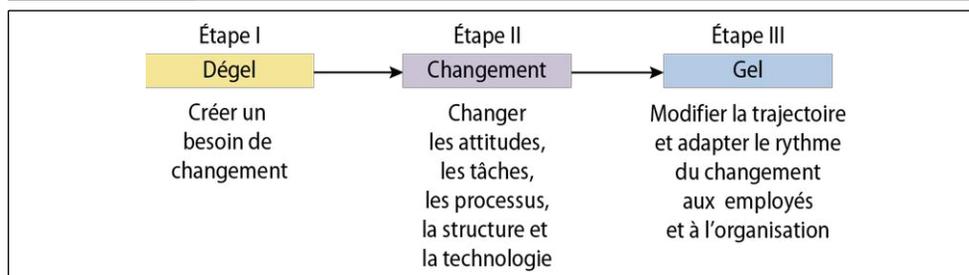
forces d'entraînement

Forces qui éloignent le comportement du *statu quo*.

forces de retenue

Forces qui repoussent le mouvement de l'équilibre actuel.

Figure 12.2 Les trois étapes du processus de changement planifié de Lewin



dégel

Efforts de changement pour surmonter la pression liée à la résistance individuelle.

Première étape: le dégel

Selon Lewin, trois étapes doivent être franchies pour qu'un projet de changement organisationnel se concrétise. La première est le **dégel**, qui vise à remettre en question les normes organisationnelles existantes. La direction doit mettre en place des leviers ou des forces d'entraînement au changement afin de réduire substantiellement les forces de résistance ou de retenue. Elle doit déceler la situation organisationnelle insatisfaisante et trouver les moyens de susciter l'engagement des employés à l'égard d'un changement. La direction doit également se livrer à une réflexion au sujet des facteurs de résistance émotionnelle chez les employés.

Plusieurs auteurs proposent quelques pratiques susceptibles d'encourager la mobilisation du personnel à l'égard du changement¹⁹. L'adhésion au changement exige que la direction propose une lecture partagée et consensuelle de la nature du changement. Cette démarche vise à mettre en évidence les éléments qui nuisent à l'efficacité organisationnelle et au travail des employés et à valoriser les retombées positives ou les gains que les employés retireront du changement. Au-delà des forces favorables au changement, la direction doit gérer les résistances, après avoir constaté le choc provoqué par l'annonce du changement et la perte des acquis, ainsi que la colère éventuelle des employés²⁰. Plusieurs pratiques sont appropriées afin d'affaiblir les résistances. Par exemple, la direction se donnera en modèle et fera la promotion positive du changement, ou elle établira et maintiendra un lien de confiance et un échange continu avec les employés²¹. Elle pourrait aussi faire informellement appel à des acteurs crédibles qui supportent le changement pour accompagner les employés résistants.

Deuxième étape: le changement (ou période de transition)

C'est pendant cette période que s'acquièrent de nouvelles habitudes et compétences ; on conçoit et on implante le changement en stimulant la motivation et le désir de changement chez les employés, et en les incitant à s'identifier à de nouveaux modèles (par apprentissage). Il y a donc acquisition de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements. Cette étape se poursuit jusqu'à ce que les employés se sentent à l'aise avec les nouvelles approches organisationnelles. Il est important de renforcer et de souligner leurs efforts et les résultats obtenus pendant la période de changement.

Troisième étape: le gel

Quand tous les changements nécessaires ont été mis en œuvre, la nouvelle situation doit être gelée afin qu'elle ne change pas au fil du temps et que les changements soient réussis. Sinon, il y a fort à parier que le changement sera passager et que les employés tenteront de retrouver leurs anciennes habitudes de travail. Le **gel** a pour but de stabiliser la nouvelle situation en équilibrant les forces d'entraînement et de retenue.

En somme, le gel est l'étape où les nouveaux comportements se transforment en acquis ; c'est donc la stabilisation des nouveaux comportements, des nouvelles attitudes et des méthodes apprises qui se muent en habitudes. Le modèle de Lewin est simple et linéaire. Cependant, lorsqu'une organisation est constamment confrontée à des changements, l'étape du gel, la dernière, s'avère moins pertinente. Par ailleurs, ce modèle n'analyse pas en profondeur les réactions émotionnelles des destinataires à l'égard du changement. Or, la réussite d'un changement repose d'abord sur une gestion efficace des réactions émotionnelles des employés, plus encore que sur sa planification rationnelle et sophistiquée²².

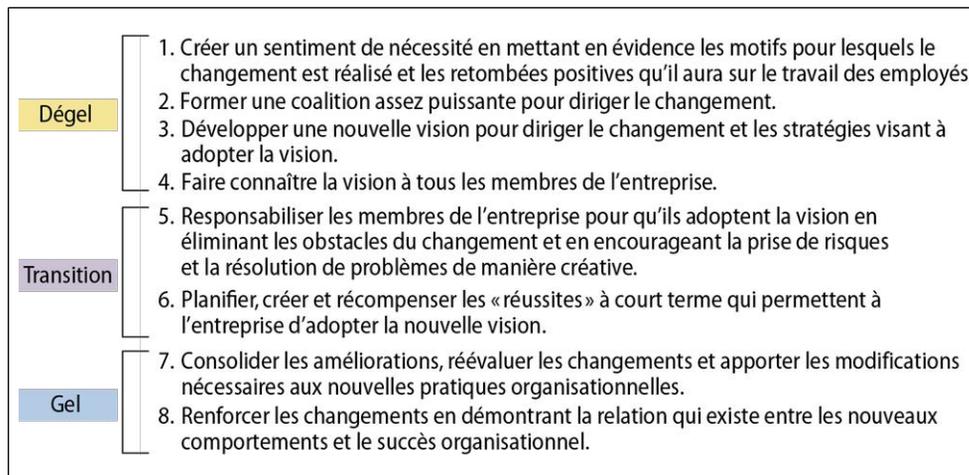
12.2.2 Le plan de mise en œuvre du changement à huit étapes de Kotter

Le plan de mise en œuvre du changement à huit étapes de John Paul Kotter repose sur le modèle à trois étapes de Lewin pour développer une méthode de mise en œuvre du changement plus détaillée. Les huit étapes de ce modèle sont présentées à la figure 12.3²³.

gel

Stabilisation d'une intervention de changement en équilibrant les forces d'entraînement et de retenue.

Figure 12.3 Le plan de mise en oeuvre du changement à huit étapes de Kotter



Source : Traduit et adapté de J.P. KOTTER, *Leading Change*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1996.

Fondamentalement, ce processus implique de commencer par surmonter la résistance au changement au cours des quatre premières étapes. C'est ce qui s'appelle le « dégel ». Les deux étapes subséquentes du plan de Kotter correspondent à la période de transition, c'est-à-dire au moment où les employés sont incités à participer au changement. L'objectif des deux dernières étapes est de stabiliser le changement, ce qui correspond à l'étape du « gel » de Lewin.

12.2.3 Le modèle de congruence de Nadler et Tushman

Le modèle élaboré par David Nadler et Michael Tushman²⁴ peut servir de base à l'établissement d'un diagnostic organisationnel. Ce genre de démarche vise à définir ce qui unit les multiples composantes d'une organisation afin d'assurer leur cohérence ou l'alignement des divers processus organisationnels.

Une organisation est un système complexe. Comme l'illustre la figure 12.4, à la page suivante, les intrants sont composés de :

1. l'environnement économique et social qui a un effet sur l'ensemble des systèmes et processus organisationnels ;
2. les ressources telles que le capital financier, la proposition de valeur auprès des consommateurs et le capital humain ;
3. l'historique de l'organisation, incluant les crises organisationnelles, les succès, les activités de routine, les pratiques en matière de résolution de problèmes et les difficultés organisationnelles.

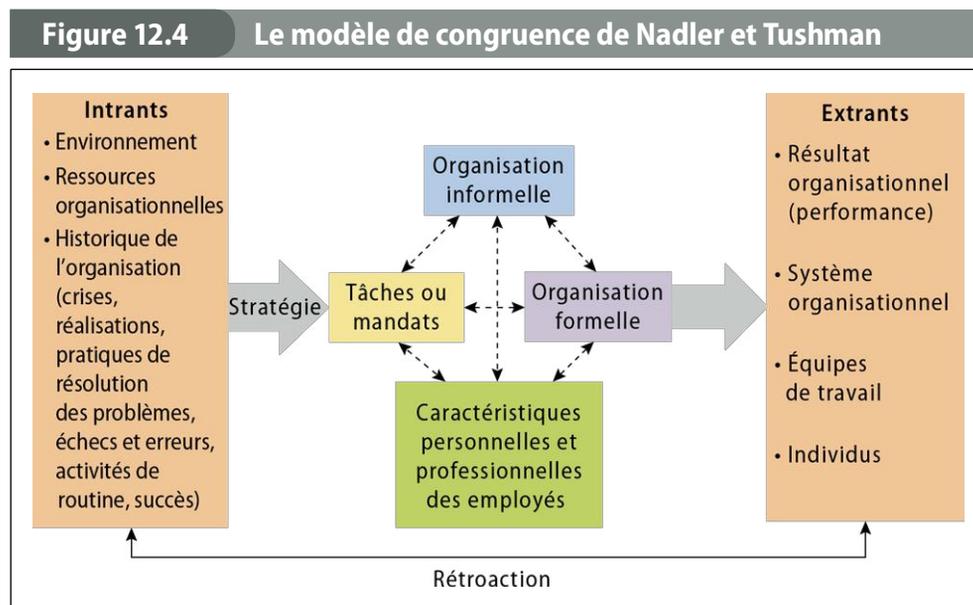
Comme l'expliquent Nadler et Tushman, l'ensemble des intrants contribue à définir la stratégie organisationnelle. Cette dernière oriente les décisions managériales comme le choix du marché, la production des biens et services et le contrôle des indicateurs de performance organisationnelle. Ces décisions permettent de configurer les ressources en fonction des exigences ou des contraintes de l'environnement, des opportunités du marché économique et de l'historique organisationnelle.

L'organisation s'appuie sur certains mécanismes afin de transformer les intrants en extrants. Nadler et Tushman en ont défini quatre :

1. une gestion respectueuse des personnes ;
2. l'implantation d'une structure organisationnelle et de processus organisationnels efficaces ;

3. une organisation optimale du travail ;
4. une gestion convenable des réseaux formels et informels entre les employés afin de favoriser l'ajustement mutuel et les adaptations nécessaires pour la réalisation des tâches et mandats.

La coordination de ces mécanismes contribue à cette transformation des intrants en extrants.



Source: Adapté de D.A. NADLER et M.L. TUSHMAN, « Organizational frame bending: Principles for managing reorientation », *Academy of Management Executive*, vol. 3, n° 3, 1989, p. 194-204.

Chaque composante du système organisationnel doit être bien alignée avec les autres. Plus particulièrement, la stratégie organisationnelle doit être cohérente avec l'environnement et l'historique organisationnel ; la stratégie organisationnelle doit être cohérente avec l'organisation formelle ; et les mécanismes de transformation doivent être cohérents entre eux.

Le besoin d'un changement organisationnel se manifeste lorsque certaines composantes du système organisationnel sont mal alignées. L'organisation doit alors s'engager dans une démarche de gestion du changement qui exige la modification d'une ou de plusieurs composantes organisationnelles. Le défi fondamental des gestionnaires consiste à maintenir la cohérence ou l'alignement (ou la congruence) des composantes organisationnelles pendant l'implantation de changements qui permettront à l'organisation de progresser vers une nouvelle configuration ou une nouvelle définition de la cohérence organisationnelle.

Le modèle de Nadler et Tushman examine le changement selon deux axes :

1. la nature du changement, qualifié de progressif ou de stratégique ;
2. l'approche préconisée, qu'elle soit proactive ou réactive.

Le tableau 12.1 illustre la combinaison de ces axes afin de bien saisir la portée du changement.

Nadler et Tushman définissent d'abord le changement en fonction de son ampleur. Ainsi, un changement est qualifié de progressif s'il ne remet pas fondamentalement en question la congruence de l'ensemble du système organisationnel. Par exemple, l'adaptation des pratiques de rémunération aux réalités du marché du travail ne vise

Tableau 12.1 Les axes du changement selon Nadler et Tushman

	Changement progressif (marginal)	Changement stratégique
Approche proactive	Ajustement <ul style="list-style-type: none"> • En vue d'améliorer l'efficacité organisationnelle (il ne s'agit pas d'une réponse à un problème organisationnel de nature immédiate) 	Réorientation de la mission organisationnelle <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelle image de marque • Changement majeur (sans être en rupture avec le passé de l'organisation)
Approche réactive	Adaptation <ul style="list-style-type: none"> • En réponse à une pression de l'environnement telle qu'un changement des besoins du marché, une innovation technologique, une action d'un concurrent 	Nouvelle configuration organisationnelle <ul style="list-style-type: none"> • Changement du leadership organisationnel • Nouvelle culture organisationnelle • Nouvelle stratégie organisationnelle

Source : Adapté de D.A. NADLER et M.L. TUSHMAN, « Organizational frame bending: Principles for managing reorientation », *Academy of Management Executive*, vol. 3, n° 3, 1989, p. 194-204.

pas nécessairement à transformer l'ensemble de l'organisation. Mais un changement peut s'avérer plus substantiel : le changement stratégique implique des transformations majeures telles qu'une nouvelle mission organisationnelle ou la modification profonde de la culture organisationnelle. Le changement peut aussi être analysé en fonction de sa nature réactive, en réponse directe aux pressions actuelles de l'environnement, ou de sa nature prévisionnelle, en anticipation de pressions ultérieures de l'environnement. Idéalement, les gestionnaires doivent anticiper les changements susceptibles d'influencer la trajectoire organisationnelle.

L'intensité des changements stratégiques est plus importante que les changements progressifs (marginaux). Par ailleurs, les approches réactives exigent des changements plus intenses que des changements progressifs. En effet, l'approche réactive s'appuie sur des activités importantes de changement sur une courte période de temps, sans pour autant préparer convenablement les employés au choc.

Enfin, notons que la gestion du changement est plus difficile à concrétiser lorsque l'organisation est complexe en termes de nombre d'employés, de diversité des unités d'affaires, des départements et des équipes de travail ou de dispersion géographique. Il est plus facile d'implanter un processus de changement dans une petite organisation.



Plus une organisation est grande et complexe, plus l'implantation du changement représente un défi.

12.2.4 Les stratégies de mise en œuvre du changement

En plus des modèles classiques de Lewin, de Kotter et de Nadler-Tushman, il est possible de retracer une vingtaine de modèles actuels de gestion du changement²⁵. Sans les analyser les uns après les autres en profondeur, on peut mettre en évidence les principales dimensions conceptuelles qui leur sont communes, comme le montre le tableau 12.2, aux deux pages suivantes.

Un changement doit recevoir un appui fort et tangible de tous les acteurs, et notamment du syndicat. Plusieurs moyens ont par ailleurs fait leurs preuves pour influencer positivement l'engagement des employés à l'égard du changement²⁶. En voici quelques-uns.

- Solliciter la réaction au changement des destinataires de même que leur point de vue sur la façon de l'implanter positivement.

- Être à l'écoute des réactions émotionnelles des employés.
- Faire preuve de tolérance face aux erreurs involontaires.
- Adapter le rythme du changement aux employés et à la situation organisationnelle.
- Clarifier les attentes organisationnelles lors du changement.
- Bien former le personnel.
- Fournir toutes les ressources nécessaires aux employés pour que le changement soit réussi.

Tableau 12.2 Les activités communes aux modèles contemporains de gestion du changement

Activité commune	Exemples d'action
Évaluation de la situation insatisfaisante dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire la situation qui exige des changements. • Analyser les besoins pour améliorer les pratiques organisationnelles. • Expliquer les causes du changement.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer et partager la vision, les objectifs de la gestion du changement, les incidences ou les impacts sur le facteur humain et les progrès du projet de changement. • Élaborer et mettre en œuvre des stratégies et des plans de communication. • Assurer la cohérence entre les communications internes et externes de l'organisation (entre le discours et l'action).
Mise en place des intervenants	<ul style="list-style-type: none"> • Désigner les acteurs concernés par l'action de changement. • Identifier des agents de changement internes.
Encourager les agents de changement	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des équipes de transition et des comités de pilotage pour analyser les progrès. • Le cas échéant, corriger les pratiques dans le cadre du processus de changement.
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir des séances de formation pour développer les compétences des employés. • Coordonner les formations.
Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des instruments de contrôle et d'évaluation du changement. • Collecter les données. • Évaluer les résultats, leur évolution et les écarts. • Mesurer et évaluer la motivation, l'engagement, la satisfaction et l'imputabilité des acteurs à l'égard du changement.
Intégration aux autres dimensions de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Réviser et ajuster les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines. • Harmoniser les structures, les emplois, les conventions collectives. • Réviser régulièrement les pratiques organisationnelles (amélioration continue, vigie, audit, balisage).
Déploiement de supporteurs des nouvelles façons de faire	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser la transition ou le transfert des activités de gestion du changement vers les gestionnaires des opérations courantes.
Détermination de la situation future	<ul style="list-style-type: none"> • Énoncer la vision, la mission et les objectifs du changement. • Préciser la nature du projet et les objectifs d'affaires.
Encadrement	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les employés. • Fournir l'encadrement et les ressources nécessaires.
Développement d'une masse critique de supporteurs du changement	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le support formel et informel des employés de la coalition dominante et des leaders informels. • Impliquer les acteurs concernés dans la définition consensuelle des enjeux du changement.
Définition des nouveaux rôles dans le contexte du changement	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les rôles de chaque équipe de travail, département ou unité d'affaires ainsi que de chaque employé. • Offrir des modèles de rôles aux employés.



Tableau 12.2 Les activités communes aux modèles contemporains de gestion du changement (*suite*)

Activité commune	Exemples d'action
Documentation et implantation des nouveaux processus d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la cohérence avec la vision, les valeurs organisationnelles (la culture organisationnelle), les politiques et les procédures en gestion des ressources humaines, la structure organisationnelle et les technologies.
Reconnaissance des succès lors du processus de changement	<ul style="list-style-type: none"> Valoriser les attitudes, les comportements et les résultats qui sont conformes aux orientations du changement.
Gestion de l'incidence du changement	<ul style="list-style-type: none"> Évaluer l'incidence, déterminer des solutions, rédiger des plans d'action, ajuster le processus en cours de réalisation à partir de la rétroaction des membres de l'organisation, impliquer les personnes concernées tout au long du processus et les informer.
Approche proactive du processus de changement	<ul style="list-style-type: none"> Négocier des ressources et des délais, ajuster le rythme d'implantation, résoudre des conflits.

Source : Adapté de N. LEMIEUX, *Le support offert aux gestionnaires par une équipe de gestion du changement lors de l'implantation d'un système intégré de gestion (SIG)*, Thèse inédite de doctorat, Université de Sherbrooke, 2009, p. 66.

De la théorie à la pratique

Engagez vos employés dans vos transformations

Le 8 décembre dernier, j'assistais avec grand intérêt à la toute première conférence organisée par Événement les Affaires sur le thème de la transformation organisationnelle. Au menu : des témoignages de dirigeants issus de différentes organisations. Un partage constructif des solutions apportées au cours de transformations d'envergure, aux enjeux stratégiques. Tous les conférenciers ont mentionné à l'unanimité que peu importe la transformation que vit une entreprise, sa réussite passe inéluctablement par le rôle actif confié aux employés. Voici quelques idées fortes exprimées lors de cette rencontre.

Justine Gagnon : « Tout être humain aime que l'on fasse appel à son jugement et à ses connaissances. »



Directrice générale mobilisation et performance organisationnelle du Groupe PAGES JAUNES, Justine Gagnon part de cette prémisse pour proposer de faire participer ses employés à la rédaction même de la vision d'entreprise. Pour s'assurer qu'ils s'y retrouvent et pour qu'ils se sentent partie prenante du changement. Cette pratique permet à l'organisation de débattre et de négocier des idées, mais aussi de créer un lieu d'échange avec les employés. L'objectif n'est pas d'arriver à un consensus, mais plutôt de créer du sens et de bénéficier des bonnes idées des personnes qui sont sur le terrain, celles qui vivront cette transformation au quotidien.

Charles-Mathieu Brunelle : « Il faut sensibiliser ses employés en faisant appel au rationnel, certes, mais aussi à l'émotionnel. »

Directeur de L'ESPACE POUR LA VIE, Charles-Mathieu Brunelle insiste sur l'aspect émotionnel lorsqu'il s'agit d'engager et d'impliquer ses employés. L'état d'esprit étant un levier d'action pour gérer le changement auprès de ses troupes, il faut savoir valoriser leurs fonctions, les responsabiliser et leur donner un pouvoir d'agir. De cette manière, l'organisation sera en mesure de démontrer rapidement son sérieux envers le changement, tout en conservant un côté humain.





Conférencières de la Banque de développement du Canada (BDC) : « Vos meilleurs ambassadeurs du changement sont bien sûr vos employés. »

Partant de ce constat, les conférencières de la BDC suggèrent une recette en cinq ingrédients :

1. Encourager l'innovation ouverte ;
2. Prendre régulièrement le pouls afin de connaître le niveau de mobilisation des employés ;
3. Communiquer avec eux sans toutefois les submerger d'informations ;
4. Développer leurs capacités individuelles en offrant des formations ;

5. Accentuer la reconnaissance en célébrant leurs efforts et réussites.

Les organisations veulent souvent faire vite avec un budget serré. Sauf que plusieurs entreprises ont vécu des échecs en tentant de prendre des raccourcis, en contournant les phases essentielles de communication, d'engagement et de participation des destinataires du changement. C'est ce qui ressort des différentes conférences : tous ont mis le destinataire du changement au cœur de leurs conditions de succès de transformation. Et chez vous, quelle place occupent vos destinataires dans votre stratégie de transformation ?

Source : Adapté de A. CORBEIL, « Engagez vos employés dans vos transformations », Brio conseil, 2 février 2016, [En ligne], <http://brioconseils.com/engagez-vos-employes-dans-vos-transmutations> (Page consultée le 16 décembre 2016).

12.3 La résistance au changement

L'établissement d'un diagnostic organisationnel vise à évaluer une situation organisationnelle insatisfaisante à l'aide de différents modèles qui analysent en profondeur les variables individuelles et structurelles qui constituent des leviers ou des freins au processus de changement (*cinq modèles de diagnostic organisationnel parmi les plus marquants sont présentés en annexe de ce chapitre*). Un diagnostic organisationnel doit non seulement permettre d'observer la progression du changement, mais il doit aussi dresser un portrait des résistances au changement. Les travaux sur les préoccupations des destinataires à l'égard du changement contribuent à déterminer la nature des résistances actives et passives des employés²⁷.

Dans cette section, nous traiterons des causes de la résistance au changement, des façons dont elle peut se manifester et des moyens qui s'offrent à l'entreprise pour contrer cette résistance et faciliter le changement.

12.3.1 Les causes et les manifestations de la résistance au changement

Tout changement est susceptible de provoquer une certaine résistance de la part des employés, des équipes de travail et même de l'organisation entière.

La résistance se manifeste quand les changements touchent les employés ou la structure organisationnelle. La résistance au changement est donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail. Plus les facteurs de résistance sont nombreux, plus les agents de du changement doivent déployer d'énergie pour réduire cette résistance.

Essentiellement, les individus réagissent négativement au changement parce qu'il entraîne chez eux de l'insécurité. Ils doivent en effet adopter de nouveaux comportements et de nouvelles attitudes, établir de nouvelles relations interpersonnelles qui risquent de modifier la configuration formelle et informelle du pouvoir, des rôles et des statuts. Ils doivent également acquérir de nouvelles méthodes de travail, et ce, sans être convaincus de la nécessité d'abandonner celles auxquelles ils ont déjà consacré beaucoup de temps et d'efforts.

La résistance au changement, aussi bien de la part des employés que des cadres, s'explique aussi par d'autres facteurs. Elle peut se définir comme une attitude, individuelle ou collective, qui se manifeste dès que l'idée d'une transformation organisationnelle est évoquée.

De nombreuses causes peuvent expliquer la résistance au changement ; le tableau 12.3 résume les principales. La résistance au changement peut avoir plusieurs conséquences négatives telles que l'arrêt temporaire du processus de changement, des conflits au travail entre les supporteurs du changement et les opposants (ambivalents), le départ volontaire de bons employés (qui sont probablement des supporteurs du changement), la fatigue ou l'épuisement de plusieurs employés dans un climat d'incertitude. Il se peut aussi que quelques employés résistants se retirent volontairement de certaines tâches, qu'ils diminuent leur rendement au travail ou qu'ils s'absentent volontairement en guise de protestation²⁸.

Tableau 12.3 Les principales causes de la résistance au changement

Causes	Description
Les variables individuelles	<ul style="list-style-type: none"> • Peur de l'inconnu. • Perte associée à l'abandon de ce qui est acquis. • Incompréhension de la nature du changement. • Calcul des coûts du changement en matière d'efforts, d'acquisition de nouvelles compétences par rapport aux bénéfices tels que les gains salariaux et la satisfaction au travail (des coûts supérieurs aux bénéfices génèrent de la résistance).
Les variables culturelles	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de droits acquis et de privilèges pour des équipes de travail ou des groupes d'employés.
Les variables politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Coalitions dominantes et influentes d'employés qui ne désirent pas le changement. • Perte de pouvoir d'influence ou d'autorité chez certains gestionnaires ou employés.
Les variables associées à la mise en œuvre du changement	<ul style="list-style-type: none"> • Imposition du changement sans avoir consulté les employés. • Manque d'encadrement et de soutien auprès des employés. • Insuffisance de ressources fournies aux employés dans un contexte de changement. • Manque de communication. • Manque de temps pour s'adapter au changement. • Manque de crédibilité de l'agent de changement.
Les variables liées au système organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de pression ou sentiment d'urgence pour le changement. • Opposition de deux cultures distinctes lors des fusions ou acquisitions. • Perte des valeurs organisationnelles au moment du changement.
Les variables liées au changement lui-même	<ul style="list-style-type: none"> • Succession rapide de changements générant de l'anxiété et du cynisme chez les employés.

Source : Adapté de C. BAREIL, *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits*, Centre d'études en transformation des organisations, Cahiers de recherche n°s 4-10, 2004.

12.3.2 La diminution de la résistance au changement

Avant de véritablement faire échec à cette résistance aux changements effectifs et éventuels, la direction pourrait y voir un signal l'invitant à réévaluer la pertinence de ces changements en fonction de leur portée à courte, moyenne et longue échéance. Même si plusieurs stratégies peuvent être employées pour amoindrir la résistance au changement, il convient tout d'abord d'évaluer le changement avec objectivité, en pesant les pour et les contre. Par la suite, diverses mesures pourront faciliter l'implantation des changements et diminuer les effets de la résistance.

12.3.3 Les agents de changement

agent de changement

Personne qui agit à titre de catalyseur et qui gère les activités de changement.

Qui gère les activités de changement d'une entreprise? Les **agents de changement** tels les consultants en développement organisationnel, les professionnels des ressources humaines ou les gestionnaires mandatés pour introduire ce changement. Pour devenir de véritables agents de changement, les professionnels de la GRH doivent aller au-delà de leur expertise traditionnelle en application des procédures et des politiques administratives; ils doivent apporter une valeur ajoutée au progrès de l'organisation²⁹. Les interventions des agents de changement doivent être très sensibles aux enjeux politiques et relationnels de la gestion du changement. En effet, une lecture minutieuse des conséquences de la gestion du changement sur les employés contribue à assurer le succès de la transformation organisationnelle.

Plusieurs tactiques peuvent être utilisées par un agent de changement pour vaincre la résistance au changement³⁰.

- La participation et l'implication – Les individus résistent difficilement à une décision de changement à laquelle ils participent. Avant d'apporter un changement, ceux qui s'y opposent pourraient prendre part au processus décisionnel. Présument que les participants ont l'expérience nécessaire pour apporter une contribution significative, leur participation pourrait diminuer la résistance. Obtenez leur engagement et maximisez la qualité de la décision de changement.
- Un soutien et un engagement accrus – Un agent de changement peut offrir du soutien sous différentes formes pour diminuer la résistance. Quand les employés ont très peur et qu'ils sont très anxieux, le programme d'aide aux employés ou la formation axée sur de nouvelles compétences peuvent faciliter l'adaptation.
- La formation – En offrant de la formation à ses employés, l'employeur prouve qu'il se soucie des effets des changements sur eux. Il y a alors discussion entre l'employeur et les employés sur les changements en cours et sur la collaboration qui est nécessaire à leur bonne implantation. L'attitude adoptée par le gestionnaire vis-à-vis de la formation influencera l'attitude des employés face au changement. Aussi, l'acquisition de compétences, de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être mettra les employés plus à l'aise et facilitera l'implantation du changement.
- La promotion – Si l'agent de changement présente le changement comme une occasion de croissance personnelle et professionnelle (autrement dit, s'il fait la promotion du changement), il augmente la motivation des employés et diminue leur résistance. Le gestionnaire doit présenter le changement de façon qu'il devienne, en lui-même, une source de motivation. Il doit alors y avoir promotion de l'accomplissement personnel et professionnel. Les incitations sont donc très importantes.
- L'information – L'information doit être régulière et complète; elle doit s'adresser à tout le personnel et être compréhensible et accessible à tous. Les informations portant sur les étapes du changement sont particulièrement pertinentes et importantes.
- L'institutionnalisation – Institutionnaliser le changement, c'est faire en sorte qu'il soit accepté comme état permanent faisant dorénavant partie de la culture organisationnelle; c'est également choisir une structure organisationnelle qui permettra l'évolution vers le changement. La décentralisation est une solution à privilégier pour favoriser l'adaptation.

Le choix des moyens à utiliser pour diminuer la résistance au changement est fonction de la taille de l'organisation, de ses activités, des aptitudes et des habiletés de ses employés, etc. Chaque situation organisationnelle est unique, et seule une bonne connaissance de cette situation permettra aux gestionnaires de choisir la méthode ou la combinaison de méthodes appropriée.

12.3.4 Le modèle des phases de préoccupation lors d'un changement en milieu organisationnel

Les ressources individuelles résistant au changement résident dans les caractéristiques humaines de base comme les attitudes au travail, les personnalités et les besoins des acteurs.

Trois principaux acteurs sont impliqués dans la conduite du changement organisationnel : le destinataire et le décideur, autour de qui gravitent des agents de changement³¹.

Le destinataire est une personne qui est touchée directement ou indirectement par un changement organisationnel et qui doit donc s'adapter à ses exigences. Par exemple, si on procède au remplacement d'un logiciel, le destinataire sera l'utilisateur qui est ciblé par la nouvelle technologie, celui qui aura à utiliser le logiciel.

Au contraire, le décideur est celui qui a pris la décision stratégique d'apporter un changement. Le décideur peut être un dirigeant, un gestionnaire, le conseil d'administration, un syndicat.

Pour leur part, les agents de changement sont les acteurs qui soutiennent la mise en œuvre du changement. Ce sont, par exemple, le directeur, le directeur de projet, les équipes de projet, les professionnels des ressources humaines et les consultants.

Le destinataire doit s'approprier le changement et modifier ses habitudes et ses comportements. Il doit acquérir de nouvelles connaissances et de nouvelles façons de faire, et développer de nouvelles habiletés pour concrétiser le changement. Ce n'est que par sa détermination et les efforts consentis que le destinataire crée de nouvelles habitudes, plus conformes à l'objectif du changement.

La théorie des phases de préoccupation permet de représenter les réactions cognitivo-affectives du destinataire en fonction de ses préoccupations au sujet d'un changement organisationnel, et de classer ses préoccupations par catégories, appelées «phases». En général, on sonde les préoccupations des destinataires au moyen d'entretiens individuels ou de réunions d'équipe avec la direction et les gestionnaires.

Un destinataire traverse généralement entre cinq et sept phases de préoccupation durant la mise en œuvre d'un changement organisationnel, les deux dernières étant vécues par un nombre limité de destinataires. Le tableau 12.4 présente la définition de chacune des sept phases de préoccupation en s'appuyant sur les travaux de recherche de Céline Bareil.

Tableau 12.4 La définition des sept phases de préoccupation³²

Phase de préoccupation	Actions et interventions		
	des gestionnaires	des employés	de l'organisation
1. Aucune préoccupation chez le destinataire <i>Le destinataire poursuit ses activités et fait comme si rien n'avait changé. Il est indifférent au changement organisationnel.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer de façon claire et donner de l'importance au changement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poser des questions. • Rechercher des faits et des données vérifiables sur les enjeux du changement. • Confronter sa position à celle des autres. • Reconnaître ses réactions émotionnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Démontrer l'importance et les bénéfices du changement sur la tâche de l'employé.



Tableau 12.4 La définition des sept phases de préoccupation³² (suite)

Phase de préoccupation	Actions et interventions		
	des gestionnaires	des employés	de l'organisation
2. Préoccupations centrées sur le destinataire (employé) <i>Le destinataire est inquiet des incidences du changement sur lui-même, sur son travail et sur ses collègues de travail.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Écouter et soutenir les destinataires. 	<ul style="list-style-type: none"> Exprimer ses inquiétudes aux bonnes personnes. Chercher des réponses. Accepter que l'information ne soit pas disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> Rassurer en précisant ce qui changera et ce qui ne changera pas. Abaisser le niveau d'incertitude. Être à l'écoute des peurs et des attentes.
3. Préoccupations de l'employé centrées sur l'organisation <i>Le destinataire se demande jusqu'à quel point l'organisation et la direction sont engagées dans le maintien du changement à long terme et s'il sera rentable.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Démontrer le sérieux et les raisons du changement et illustrer les moyens choisis par l'organisation pour qu'il réussisse. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre les raisons qui motivent le changement. Se positionner par rapport au changement : rester passif ou s'investir ? 	<ul style="list-style-type: none"> Démontrer l'engagement des dirigeants. Expliquer la légitimité, la vision, les objectifs et les effets positifs du changement sur l'efficacité, la clientèle et le travail de l'employé.
4. Préoccupations de l'employé centrées sur le changement <i>Le destinataire se préoccupe de la teneur du changement. Il s'interroge et veut obtenir davantage de détails sur la mise en œuvre et sur le processus du changement.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Faire connaître le plan d'action et les ressources aux employés et les inviter à participer au changement. 	<ul style="list-style-type: none"> Demander comment se fera le changement. Échanger avec d'autres personnes ayant vécu le même type de changement. 	<ul style="list-style-type: none"> Créer l'adhésion en révélant les détails du changement. Consulter les employés.
5. Préoccupations de l'employé centrées sur l'expérimentation <i>Le destinataire souhaite se conformer au changement et en faire l'essai, mais il éprouve un sentiment d'incompétence. Il s'interroge sur le temps, les conditions et le soutien qui lui sont offerts.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter le transfert des nouveaux acquis : formation, accompagnement, durée de l'adaptation. 	<ul style="list-style-type: none"> Réduire ses zones d'inconfort en employant la technique des petits pas. Bien comprendre les attentes du gestionnaire. Exprimer ses besoins de soutien sur les plans technique et professionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter le transfert des acquis. Planifier la transition. Former et accompagner l'employé.
6. Préoccupations de l'employé centrées sur la collaboration avec autrui <i>Le destinataire se montre intéressé à collaborer avec ses collègues de travail et veut transmettre son expérience ainsi que les diverses façons de faire qu'il connaît.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Faciliter les échanges entre les employés. 	<ul style="list-style-type: none"> S'impliquer dans un comité du changement. Partager son savoir et son savoir-faire. Mettre à profit ses expériences en matière de changement. 	<ul style="list-style-type: none"> Encourager les échanges. Devenir une organisation apprenante. Accepter l'approche essais et erreurs. Faire preuve de tolérance.
7. Préoccupations de l'employé centrées sur l'amélioration continue du changement <i>Le destinataire cherche à améliorer ce qui est en place, soit en proposant de nouvelles applications, soit en innovant.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Proposer des pistes d'amélioration du changement. 	<ul style="list-style-type: none"> Oser agir autrement, innover. Envisager des façons originales de faire les choses. 	<ul style="list-style-type: none"> Valoriser l'expertise. Favoriser l'émergence de pistes d'amélioration.

Qu'en disent les experts ?

Huit questions pour atténuer la résistance au changement

Le conseiller en ressources humaines reçoit parfois les confidences d'un employé qui se sent dépassé par les événements et qui remet en question son engagement envers l'organisation. Dans le flot de ses activités quotidiennes, il ne dispose habituellement que de quelques minutes pour saisir l'angle le plus approprié pour aider son client à faire le point, à se recentrer et à retrouver le sens de ses efforts.

En répondant à quelques questions bien ciblées, l'employé pourra rapidement identifier les éléments qui nuisent à son épanouissement professionnel et qui éteignent son enthousiasme. Sa réflexion l'amènera à se questionner sur l'importance qu'il accorde à ces éléments et sur les solutions qui s'offrent à lui pour retrouver un certain équilibre.

Le cas de Florence

Florence est analyste d'affaires au siège social d'une entreprise manufacturière. Elle agit comme interface entre le secteur du développement informatique et les services qui ont besoin de nouvelles applications technologiques pour leurs opérations courantes. La procédure pour évaluer et prioriser les projets a subi un énorme changement dernièrement. Désormais, Florence doit faire ses recommandations en se basant sur la valeur ajoutée des projets d'un point de vue financier. Les services doivent donc justifier leur demande en quantifiant les bénéfices attendus, ce qu'ils n'ont jamais fait auparavant.

La résistance au changement de Florence

Florence est très réfractaire à cette nouvelle structure d'analyse des projets. Ce changement lui occasionne beaucoup de stress dans ses relations avec les divers services de l'organisation et elle a le sentiment d'être moins rapide et efficace dans son travail. Elle affiche une attitude défaitiste et elle s'exprime moins qu'avant dans les réunions.

Quatre angles de réflexion, huit questions simples et utiles

Pour l'aider à voir plus clair dans tout ça, le conseiller en ressources humaines peut lui proposer quatre angles de réflexion qui favorisent l'introspection et l'expression des idées. Ces angles sont : la situation actuelle, le niveau de stress, l'investissement personnel et la situation future.

a) La situation actuelle

Florence n'accepte pas le changement qui lui est imposé par les nouvelles procédures organisationnelles. Dans ces circonstances, la situation actuelle lui cause de l'insatisfaction et elle s'y sent très inconfortable. Elle aura intérêt à identifier précisément les aspects qui lui déplaisent, car cela l'amènera à reconnaître que certains autres aspects ne lui posent par ailleurs pas de problème.

1. Dans la situation actuelle, qu'est-ce qui ne te convient pas ?
2. Y a-t-il des éléments qui ne te dérangent pas ? Lesquels ?

b) Le niveau de stress

Florence vit un stress important qui s'accompagne d'un sentiment d'incompétence à l'égard des nouvelles façons de faire. À titre d'analyste d'affaires, elle est aussi confrontée à la vive insatisfaction des usagers et elle est ambivalente quant à l'attitude à adopter envers eux. Elle a intérêt à prendre conscience du stress qui l'envahit pour envisager des moyens de mieux le gérer pour la suite des choses.

3. Sur une échelle de 1 à 10, quel niveau de stress ressens-tu par rapport à la situation actuelle ?
4. Qu'est-ce qui t'occasionne ce stress ?

c) L'investissement personnel

Florence peut décider de faire des efforts pour apprendre le plus vite possible la nouvelle procédure, mais elle peut aussi choisir de ne pas s'impliquer, d'avancer à reculons... Son intention plus ou moins grande de s'adapter se traduira par le niveau d'investissement personnel qu'elle démontrera au cours des prochaines semaines.

5. Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure prévois-tu faire des efforts au cours des prochaines semaines pour essayer de t'adapter au changement ?
6. Comment tes efforts se traduiront-ils en gestes concrets ?

d) La situation future

La façon dont Florence anticipe l'avenir est un bon indicateur de sa capacité à surmonter les difficultés actuelles. Si elle n'a pas confiance que la situation s'améliorera malgré ses efforts, il lui sera très difficile de retrouver son enthousiasme et



d'adopter une attitude constructive. Dans un tel cas, Florence pourrait choisir de s'investir davantage prochainement pour avoir une plus grande influence sur la suite des choses.

7. Dans quelques semaines, penses-tu que la situation sera devenue plus intéressante pour toi? Pourquoi?
8. Qu'est-ce qui pourrait te faciliter les choses, t'aider à t'adapter à la nouvelle situation le plus rapidement possible?

Stimuler la réflexion

La personne qui résiste au changement éprouve le sentiment désagréable qu'elle ne pourra plus accomplir son travail avec la même aisance. Dans un tel état d'esprit, il est plus facile de soulever des problèmes que de proposer des solutions. Si Florence se montre fermée à toute aide ou à toute éventualité d'amélioration, il sera alors utile de lui faire réaliser son attitude fermée et rigide. Il est dans son intérêt de comprendre dès que possible que le changement sera effectif de toute façon, qu'elle y prenne part ou pas. La phase d'acceptation est primordiale

pour accéder aux phases subséquentes de soutien, puis de collaboration. Il sera indiqué de lui réexpliquer la raison d'être du changement, le bien-fondé, l'objectif. Que veut-on corriger par ce changement? Qu'est-ce qui faisait défaut auparavant? Que veut-on améliorer? Il sera important par ailleurs de tenir un discours empreint de réalisme, où on ne minimise pas les efforts, les sacrifices et les compromis qui seront nécessaires pour obtenir les bénéfices attendus.

En conclusion

Pour atténuer la résistance au changement, il est nécessaire de favoriser l'expression des sentiments de l'employé par une écoute sincère et des reflets pertinents. Il suffit souvent de lui permettre de ventiler pour qu'il soit plus disposé à voir les choses moins négativement. Quelques questions bien ciblées sur la situation actuelle, le niveau de stress, l'investissement personnel et la situation future l'aideront à remettre les choses en perspective. Par son habileté d'intervention, le conseiller en ressources humaines amène son client à faire les constats qui s'imposent pour retrouver le sens de son engagement.

Source: I. BÉDARD, CRHA, MBA, F.ADM.A, C.M.C., présidente-directrice générale chez CIB Développement organisationnel, www.cib-rh.com, « Huit questions pour atténuer la résistance au changement », Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, Le Coin de l'expert, 29 mars 2016, [En ligne], www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=637550 (Page consultée le 28 décembre 2016).

développement organisationnel (DO)

Effort continu et planifié visant à modifier une entreprise, afin qu'elle devienne plus efficace et plus humaine.

12.4 Le développement organisationnel

Afin de s'adapter aux multiples changements qui se produisent en milieu de travail, les gestionnaires peuvent recourir au **développement organisationnel (DO)**. Cette stratégie d'intervention, qui agit sur toute l'organisation, vise à transformer les attitudes, les comportements, les valeurs, les structures et les pratiques pour rendre l'organisation plus apte à s'adapter au changement. Le DO est une méthode qui, doublée d'un effort planifié et continu, vise à rendre une entreprise plus efficace et plus humaine. Le DO s'appuie sur les sciences du comportement (psychologie, sociologie, science politique, gestion) pour encourager une culture d'auto-examen organisationnel et de préparation au changement. Une attention particulière est portée aux processus interpersonnels et aux processus de groupe.

En somme, le développement organisationnel :

- est un processus planifié et géré par la direction, à longue échéance ;
- est global et basé sur la collaboration ;
- est entrepris pour que l'organisation devienne plus efficace et plus humaine ;
- répond à un changement externe ou interne ainsi qu'à un besoin de flexibilité organisationnelle.

Ces diverses caractéristiques devraient entraîner des changements sur le plan des processus (interactions, communication, prises de décision) et sur celui des résultats (produits ou services, tâches). Le tableau 12.5 présente l'ensemble des interventions en développement organisationnel.

Tableau 12.5 Les trois types d'intervention en développement organisationnel

Globale	Ciblée	Limitée
Vise une transformation simultanée de plusieurs caractéristiques de l'organisation.	Se concentre sur quelques leviers importants pour modifier le système organisationnel ou le processus.	Se concentre sur quelques enjeux seulement.
<ul style="list-style-type: none"> • Modification de la structure organisationnelle • Transfert des connaissances organisationnelles • Transformation culturelle • Élaboration de la stratégie organisationnelle • Réingénierie des processus d'affaires • Réorganisation majeure du travail • Changement technologique • Innovation dans les organisations bureaucratiques • Innovation ouverte 	<ul style="list-style-type: none"> • Enrichissement des tâches • Réorganisation du travail • Approche de qualité totale • Qualité de vie au travail • Approche de gestion des compétences • Développement du leadership • Gestion par objectifs • Modification du système de rémunération • Pratiques d'amélioration continue • Formation d'équipes de travail autogérées • Implantation d'un système de pratiques hautement performantes en gestion des ressources humaines • Pratiques de gestion des ressources humaines fondées sur l'approche compétence • Consolidation d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilitation des employés (acquérir davantage de pouvoir décisionnel ; sentiment de compétence, sens au travail ; autorégulation) • Gestion du stress • Communication au sein de l'équipe de travail • Programmes de bien-être • Mentorat et <i>coaching</i> • Analyse des emplois • Gestion des conflits • Intervention d'un médiateur • Analyse des rôles dans l'organisation • Sensibilisation à la diversité de la main-d'œuvre

Source : Adapté de D. COGHLAN et A.B. SHANI, « Organizational-development research interventions : Perspectives from action research and collaborative management research », dans H.S. LEONARD, R. LEWIS, A.M. FREEDMAN et J. PASSMORE (dir.), *The Wiley-Blackwell Handbook of Leadership, Change, and Organizational Development*, 1^{re} éd., Chichester, Angleterre, John Wiley & Sons, 2013, p. 444-460.

Par ailleurs, notons que les principales caractéristiques du développement organisationnel sont :

- d'être orienté vers la résolution d'un problème ;
- d'être orienté vers l'action ;
- de permettre d'utiliser l'approche systémique et systématique ;
- de supposer le recours à des agents de changement ;
- d'entraîner une modification des attitudes, des comportements et des résultats au travail.

12.4.1 Les interventions en développement organisationnel

Plusieurs interventions sont au cœur du développement organisationnel, dont la recherche active, le sondage de rétroaction, la réorganisation du travail, la consolidation d'équipe, la gestion par objectifs et l'innovation ouverte.

La recherche active

La **recherche active** fait référence à un processus de changement fondé sur la collecte systématique de données organisationnelles. Il s'agit d'une méthode où la recherche initiale sur une entreprise donne des renseignements pour guider les actions subséquentes³³.

La plupart des changements organisationnels considèrent les statistiques négativement, c'est-à-dire que l'entreprise identifie des « problèmes » qui doivent être réglés. Au contraire, l'**interrogation appréciative** met l'accent sur le positif en se reposant sur les réussites plutôt que sur les problèmes de l'entreprise.

recherche active

Méthode par laquelle la recherche initiale sur une entreprise génère des renseignements pour guider les actions subséquentes.

interrogation appréciative

Méthode de changement qui cherche à déterminer les qualités et les forces spécifiques à une entreprise et sur lesquelles on peut miser pour améliorer l'efficacité organisationnelle.

sondage de rétroaction

Collecte de données auprès des employés et partage des résultats.

Le sondage de rétroaction

Le **sondage de rétroaction** comprend la collecte de données auprès des employés et leur diffusion lors de rencontres au cours desquelles ceux-ci analysent les données et en discutent³⁴. Généralement, les sondages de rétroaction sont des questionnaires que les employés remplissent.

La plupart des sondages de rétroaction tentent de s'adresser à tous les employés. Cette méthode reconnaît la nature systémique de l'entreprise et permet de comparer les résultats du sondage entre les départements.

Quelles questions le sondage devrait-il poser ? L'entreprise peut se servir de son propre sondage maison ou de questionnaires scientifiquement préétablis et validés³⁵. Ces questionnaires sont pertinents au moment du diagnostic organisationnel, car ils permettent, entre autres, de mesurer la satisfaction et l'engagement des employés, les caractéristiques des emplois, la perception de justice organisationnelle, les valeurs au travail.

La rétroaction est efficace quand elle est présentée aux équipes de travail (en ne se limitant pas aux rencontres individuelles). Cette méthode permet d'aller plus loin que la rétroaction individuelle.

Les agents de changement encouragent souvent les gestionnaires à animer la rencontre de rétroaction. Cela démontre l'engagement de la direction à valider les données. L'agent de changement assiste à cette rencontre et participe à l'animation de la discussion portant sur les données et les plans de changement.

La réorganisation du travail

La **réorganisation du travail** peut remettre en question les tâches, la structure, la technologie et les politiques de ressources humaines déjà en place. Les tâches, la structure, la technologie et les politiques sont restructurées en fonction des besoins identifiés. La réorganisation peut s'appliquer à toute une entreprise, mais également à une fonction majeure, comme la recherche et le développement.

Quelques précautions s'imposent afin d'améliorer les chances de succès des projets de réorganisation du travail³⁶. La première consiste à s'assurer que le changement envisagé est justifié. Le changement ne doit pas être perçu comme l'expression de l'arbitraire de la direction ou des gestionnaires. Les motifs qui justifient l'orientation retenue doivent être clairement et simplement exposés aux personnes concernées.

La deuxième précaution est de s'assurer que les cadres supérieurs rempliront convenablement leur rôle dans la gestion de la réorganisation du travail. Ils doivent y apporter un appui explicite. D'ailleurs, les chances de succès s'accroissent lorsque le PDG ou le cadre supérieur concerné exerce une forme de leadership mobilisateur. Ce style de leadership se traduit par son implication, son enthousiasme, sa confiance, sa considération et son respect pour la personne, sa capacité de proposer des défis stimulants, de considérer des options différentes des siennes, de fournir des orientations claires, de prendre des risques calculés et de s'ajuster rapidement dans l'action, si nécessaire.

Une troisième précaution consiste à s'assurer du concours des employés qui seront touchés par le changement. Il est en effet primordial qu'ils comprennent l'orientation de la réorganisation proposée et qu'ils s'approprient la vision qui leur est communiquée. Avec les représentants syndicaux, l'organisation établira une forme de partenariat qui rompt avec certaines pratiques traditionnelles de confrontation. Les employés auront plus de facilité à s'approprier leurs nouveaux rôles s'ils ont confiance dans l'exercice qui s'amorce et encore plus s'ils perçoivent qu'ils peuvent influencer le processus de réorganisation du travail et l'orientation de leurs tâches et si on leur a donné l'heure juste par rapport au maintien de leurs emplois. Si des mises à pied ou des licenciements sont prévus, ils doivent être informés des mesures envisagées pour faciliter leur transition vers un autre poste ou un autre emploi. La contribution des

réorganisation du travail

Restructuration radicale des processus organisationnels dans le but d'améliorer le coût, la qualité ou le service.

employés à la démarche de réorganisation du travail sera plus importante et plus efficace s'ils sentent qu'ils sont soutenus durant l'implantation du changement. Ce soutien pourra prendre la forme de *coaching* (soutien individuel ou organisationnel), d'activités de formation ou d'activités d'échange d'information et de solutions à des problèmes.

Enfin, il est important de s'assurer que l'approche utilisée pour atteindre les résultats visés par la réorganisation du travail soit adaptée aux particularités de l'organisation. Cette approche doit être flexible et régulièrement ajustée aux réalités rencontrées dans le milieu. Elle doit également se fonder sur une bonne analyse des emplois à modifier tant sur le plan de l'ergonomie que de la simplification des processus de travail, du développement de l'autonomie et de la responsabilisation du personnel quant aux résultats escomptés. Les gestionnaires se doivent d'être transparents et de donner l'heure juste; ils doivent éviter de faire miroiter des résultats ou des effets qui ne se réaliseront pas. Ils doivent surtout incarner, dans leurs comportements de gestion, les valeurs et les principes qu'ils communiquent à leurs employés et à leurs collaborateurs.

La consolidation d'équipe

La **consolidation d'équipe** a pour objectif de rendre un groupe de travail apte à produire de façon optimale tout en améliorant les relations interpersonnelles entre ses membres. Ici, le groupe est formé d'un certain nombre d'individus voués à la réalisation d'une tâche commune et à l'atteinte d'objectifs communs. Les principaux objectifs de la consolidation d'équipe sont :

- d'évaluer le fonctionnement de l'équipe;
- d'analyser la répartition des tâches et des responsabilités;
- d'étudier les processus de leadership, de prise de décision et de communication;
- de comprendre la nature des conflits à l'intérieur de l'équipe;
- d'examiner les relations interpersonnelles;
- d'établir les rôles et les responsabilités;
- d'appliquer le plan d'action.

La consolidation d'équipe renforce la participation des employés et améliore la communication, la résolution de problèmes et le climat. Le processus de consolidation commence par une rencontre consacrée à l'étude du fonctionnement de l'équipe. Au cours de cette rencontre, les membres sont amenés à reconnaître les forces, les zones de développement et la contribution respectives de chacun de ses membres. Cette étape permet à chacun de mieux se connaître et de prendre conscience de la perception qu'ont de lui les autres membres. Elle mène aussi à déterminer les problèmes communs à l'ensemble du groupe.

La consolidation d'équipe est particulièrement utile lorsque la répartition des rôles et responsabilités porte à confusion. L'effet visé est non seulement une clarification de cette répartition, mais aussi une vision à plus longue échéance des objectifs et une amélioration des relations fonctionnelles et interpersonnelles.

La gestion par objectifs

Dans l'ensemble, la gestion par objectifs consiste à établir les buts de l'entreprise de concert avec les employés. Cette technique accroît les chances que les objectifs organisationnels et individuels soient atteints. Elle met aussi l'accent sur l'épanouissement des employés³⁷.

Le processus se déroule en trois étapes.

1. Une rencontre a lieu entre le superviseur et son subordonné pour discuter des objectifs qui seront fixés.
2. Des objectifs réalisables sont établis.
3. Des rencontres formelles et informelles ont lieu afin d'évaluer les progrès du subordonné et de redéfinir, au besoin, les objectifs fixés et le plan d'action.

consolidation d'équipe

Effort pour accroître l'efficacité du travail d'équipe en améliorant les processus interpersonnels et pour clarifier les objectifs et les rôles.

Les études démontrent que lorsque la direction et les superviseurs implantent un programme de gestion par objectifs, la productivité augmente de près de 50 %. À l'opposé, lorsque l'engagement des gestionnaires à l'égard d'un tel programme est relativement faible, les gains de productivité sont limités à 6 %. Enfin, quelques études soulignent que la détermination d'objectifs améliore la performance des employés syndiqués³⁸.

L'incidence des interventions en développement organisationnel sur différents indicateurs d'efficacité organisationnelle est bien établie. Ces interventions entraînent généralement des retombées positives sur l'efficacité organisationnelle (une combinaison de la quantité et de la qualité des produits et de la réduction des coûts de production). Les interventions qui se concentrent sur la formation, le changement du système sociotechnique, l'amélioration de la prise de décision, la réorganisation du travail, les changements dans le système de rémunération globale, le développement professionnel des employés et la rétroaction augmentent significativement la productivité organisationnelle. Les changements dans les pratiques de gestion des ressources humaines ont des effets positifs sur la modification des comportements au travail et l'efficacité organisationnelle. Cependant, les changements technologiques ne produisent pas toujours les effets escomptés sur les comportements au travail et l'efficacité organisationnelle³⁹.

Le DO vise notamment à générer des innovations ouvertes. Traditionnellement, l'organisation pilote seule ses activités de recherche et de développement ainsi que la commercialisation de nouveaux produits et services⁴⁰. La nouvelle approche est de valoriser les sources internes et externes de l'innovation organisationnelle. L'organisation peut s'enrichir des sources d'innovation disponibles dans son environnement (idées, brevets, compétences) et les intégrer dans le développement de son produit ou service⁴¹. En somme, il existe de nombreuses sources d'innovation à l'extérieur de l'organisation dont celle-ci peut profiter dans le cadre de l'élaboration de ses propres produits et services. La nouvelle trajectoire de l'organisation est de travailler avec les meilleurs partenaires plutôt que de s'appuyer exclusivement sur ses ressources internes, afin de générer les innovations nécessaires à sa croissance.

12.5 L'évaluation et l'officialisation du changement

Il semble raisonnable de procéder à une évaluation des changements afin de déterminer si les objectifs visés ont été atteints et si cette réalisation semble appropriée. On peut effectuer une évaluation approfondie en tenant compte de diverses variables.

- Les réactions émotionnelles: les participants sont-ils satisfaits du plan de changement?
- L'apprentissage: quelles connaissances et compétences le plan a-t-il permis d'acquérir?
- Le comportement: quelle est la nature du rendement au travail?
- Les résultats: quels changements ont été apportés en matière de productivité et de flexibilité organisationnelle⁴²?

L'évaluation des retombées du processus de gestion du changement et des interventions en développement organisationnel repose sur un processus d'identification des écarts entre les objectifs et les résultats, en vue d'apporter des correctifs si nécessaire.

Cette évaluation offre la possibilité aux gestionnaires de démontrer les contributions actuelles du processus de gestion du changement à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle ainsi que des objectifs professionnels des employés. Une telle démarche favorise une culture d'amélioration continue. Ainsi, l'organisation est en mesure de mettre le doigt sur les problèmes qui surgissent lors du processus du changement, de les prévenir et d'améliorer les pratiques en matière de gestion du changement⁴³.

Plusieurs indicateurs permettent d'apprécier les bénéfices de la gestion du changement. Les éléments suivants, entre autres, peuvent être évalués : la qualité supérieure des produits et des services ; la loyauté et la satisfaction de la clientèle ; la motivation ou l'engagement du personnel ; les aptitudes des employés en termes d'innovation, d'efficacité et d'adaptabilité aux processus organisationnels ; la hausse du chiffre d'affaires ou la conquête de nouveaux marchés ; la maîtrise de nouvelles compétences ; l'application des nouveaux rôles aux employés ; l'amélioration de l'efficacité des processus organisationnels ; ou une meilleure organisation du travail⁴⁴. Une évaluation qui inclut des indicateurs aussi clairs et mesurables facilite l'alignement des activités de gestion du changement avec la stratégie organisationnelle, la culture organisationnelle, la technologie et les ressources humaines.

Il est également essentiel de reconnaître les efforts que mettent les employés à s'approprier un changement. Dans le cadre de ce processus de gestion du changement, il est important que l'engagement de la direction se manifeste notamment par une auto-critique de son leadership.



La motivation et l'engagement du personnel sont des indicateurs du succès d'un processus de changement.

CONCLUSION

Les concepts de changement et de développement organisationnels sont intimement liés. La nécessité d'apporter un changement peut découler de certains facteurs internes ou externes, mais celui-ci s'opère toujours au sein même de l'entreprise par l'intermédiaire du développement organisationnel.

Quand ils prennent conscience qu'il y a une volonté de changement, certains employés tendent à s'y opposer. Quelle que soit la cause de leur résistance, le fait d'offrir des séances de formation, du soutien et la possibilité de participer aux processus de changement sont des moyens de lutter contre les réticences. Pour opérer un changement avec succès, l'agent de changement doit maîtriser les principes de gestion du changement.

Peu important le type et l'importance du changement, peu important les caractéristiques des individus concernés, l'adaptation au changement est un processus qui passe par sept phases de préoccupation. Le développement organisationnel (DO) représente un effort planifié et continu qui vise à rendre une entreprise plus efficace et plus humaine. Le DO s'appuie sur les sciences du comportement pour encourager une culture d'auto-examen organisationnel et de préparation au changement. Les types d'intervention en développement organisationnel sont, entre autres, le sondage de rétroaction, la réorganisation du travail, la consolidation d'équipe et la gestion par objectifs.

Il est recommandé d'évaluer les retombées des changements sur les employés et sur l'efficacité organisationnelle afin de s'assurer que les changements implantés ont atteint leurs objectifs.



Exercez-vous grâce à des ateliers interactifs ! Consultez votre enseignant pour y accéder sur *i+ interactif*.

QUESTIONS DE RÉVISION

- 1 Définissez ce qu'est un changement organisationnel et décrivez son rôle en ce qui a trait à la survie d'une organisation.
- 2 Nommez et expliquez les causes possibles de résistance au changement.
- 3 Expliquez cinq causes possibles de l'échec d'une transformation organisationnelle.
- 4 Comparez le processus de changement tel que le définit Kurt Lewin avec le plan de mise en œuvre du changement à huit étapes de Kotter.
- 5 Quelles sont les caractéristiques fondamentales du développement organisationnel ?
- 6 Décrivez quelques méthodes d'intervention en développement organisationnel.

AUTOÉVALUATION

La tolérance à l'ambiguïté

Lisez attentivement chacun des énoncés ci-dessous. Ensuite, indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord ou en désaccord avec eux à l'aide de l'échelle suivante.

Totalemment en désaccord		Ni en accord, ni en désaccord			Totalemment en accord	
1	2	3	4	5	6	7

Inscrivez le nombre qui décrit le mieux votre position sur la ligne située à la fin de chaque énoncé.

1. Si un expert est incapable de fournir une réponse claire, il est probablement peu informé. _____
2. J'aimerais habiter dans un pays étranger pendant un certain temps. _____
3. Plus tôt nous acquérons des valeurs et des idées communes, mieux c'est. _____
4. Un bon enseignant vous fait réfléchir sur votre façon d'aborder les choses. _____
5. J'aime les fêtes où je connais la plupart des invités par rapport à celles où j'en connais très peu. _____
6. Les enseignants et les superviseurs qui donnent des devoirs sans trop de consignes vous permettent de faire preuve d'initiative et d'originalité. _____
7. Une personne menant une vie normale et calme, où peu ou d'événements imprévus surviennent, devrait en être très reconnaissante. _____
8. La plupart des décisions importantes que nous prenons ne sont pas suffisamment documentées. _____
9. Tous les problèmes peuvent être réglés. _____
10. Les personnes qui vivent en fonction d'un horaire précis ne profitent probablement pas de la vie. _____

11. Un bon emploi comporte des tâches claires et des façons précises de les accomplir. _____
12. C'est plus amusant de régler un problème complexe que simple. _____
13. À long terme, il est plus avantageux de régler souvent de petits problèmes simples que d'affronter de gros problèmes complexes. _____
14. Souvent, les personnes les plus intéressantes et les plus passionnantes sont celles qui n'éprouvent pas de problèmes du fait de leur différence et de leur originalité. _____
15. Nous préférons toujours le connu à l'inconnu. _____

Compilation des points de l'autoévaluation

Pointage : Additionnez les points des réponses paires. Pour les réponses impaires, inversez le pointage (Par exemple : « 7 » correspond à « 1 » et « 6 » correspond à « 2 ») et additionnez les points. Votre pointage correspond au total des points des réponses paires et impaires.

Échelle de la tolérance à l'ambiguïté

Base : Le sondage comporte 15 questions portant sur des situations personnelles et professionnelles ambiguës. Vous deviez associer un nombre de 1 (tolérant) à 7 (intolérant) à chaque situation (le pointage des questions alternatives est inversé). L'échelle de la page suivante indique où vous situez selon le pointage obtenu. Une personne parfaitement tolérante obtiendrait 15 points et une personne parfaitement intolérante obtiendrait 105 points. Des résultats entre 20 et 80 points ont été rapportés chez les répondants au sondage, la moyenne étant de 45. Le total des points aux réponses paires, moins 7 points, est ajouté au total des points des réponses impaires.

Parfaitement tolérant						Parfaitement intolérant					
15	24	32	40	48	56	64	72	80	88	96	105

Normes

Gestionnaires du secteur public : 43 ± 20

Gestionnaires du secteur privé : $44,6 \pm 8,5$

Source : Traduit et adapté de D. MARCIC et J. SELTZER, « *Tolerance of Ambiguity* », *Organizational Behavior: Experiences and Cases*, 5^e éd., Mason, OH, South-Western College Publishing, 1998, p. 281-283.

EXERCICE EXPÉRIENTIEL

À l'aide des modèles de diagnostic organisationnel que vous trouverez sur le site Web de ce manuel, recherchez et analysez les situations qui sont insatisfaisantes dans votre organisation. Explorez les pistes de changement organisationnel qui pourraient s'y opérer tout en repérant les leviers d'entraînement et de résistance au changement.

Quels seraient les bénéfices de ce changement pour votre organisation ? En tenant compte de sa réalité organisationnelle, comment pourriez-vous implanter les conditions gagnantes d'un processus réussi de gestion du changement ?

MINI-CAS

1 La gestion du changement dans une grande société de transport

Le grand nombre de voitures qui circulent dans la région de Grande-Ville exerce une pression considérable sur le réseau routier, entraînant d'importants problèmes de congestion routière. En conséquence, l'heure de pointe du matin commence de plus en plus tôt.

La Société de transport de Grande-Ville (STGV) entame une démarche d'amélioration des services aux citoyens. Des interventions sont prévues dans les domaines de la demande de transport, des stratégies tarifaires et de la mise en marché. Une telle démarche permettra de consolider la clientèle actuelle dans ses choix, de la fidéliser et d'accroître l'attractivité du transport collectif auprès des clients occasionnels et des non-clients. Les priorités établies sont les suivantes.

- Améliorer l'expérience client et la mise en marché.
- Implanter un programme de qualité du service.
- Améliorer la qualité de l'information à la clientèle.
- Offrir un environnement sécuritaire, convivial et agréable.
- Diversifier l'offre tarifaire.
- Inciter les employés et les gestionnaires à se mobiliser.
- Développer une dynamique collaborative des relations du travail.

Les enjeux d'affaires de la STGV représentent un défi important dans un contexte de rationalisation des coûts. Votre mandat est de proposer une stratégie de gestion du changement qui permettra d'appuyer les enjeux d'affaires de la STGV.

Comment vous y prendrez-vous ?

Source : Exercice adapté de *Plan stratégique 2020* de la Société de transport de Montréal.

2 La gestion de la résistance au changement : de l'appréhension à la mobilisation

La ville de Duchesneau compte trois vieux hôpitaux. Un mégahôpital universitaire et moderne, à la fine pointe de la technologie, est actuellement en construction en vue de rassembler l'ensemble du personnel des trois hôpitaux dans un même lieu. Selon un sondage, près de 70 % des infirmières préféreraient demeurer dans leur hôpital actuel. Elles sont désillusionnées face au projet qui change sans arrêt. Au-delà de 72 % des infirmières ne font pas confiance aux gestionnaires pour gérer efficacement le dossier. Selon le syndicat, le nouvel hôpital génère déjà du stress et de l'incertitude. La majorité des changements touchant la qualité de vie au travail sont perçus comme négatifs.

À l'aide des principes de gestion de la résistance au changement, comment pourrait-on générer l'adhésion positive ou la mobilisation des infirmières à l'égard du changement ?

ÉTUDE DE CAS

BoisPlus

***Nathalie Lemieux** est professeure de développement organisationnel au département d'Organisation et Ressources humaines de l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'UQAM. Elle détient un doctorat en administration (DBA) de l'Université de Sherbrooke. Nathalie Lemieux possède près de 20 ans d'expérience comme gestionnaire et conseillère en gestion. Elle a notamment agi à titre de chef de gestion du changement lors de l'implantation d'un système de gestion intégré. Ses intérêts de recherche portent sur la gestion du changement et plus particulièrement sur les équipes, les activités et les modèles de gestion du changement ainsi que sur l'implication de la ligne hiérarchique. Elle s'intéresse également au conseil en management, autant en ce qui concerne l'enseignement que la recherche.*

Au cours des dernières années, le secteur du bois ouvré a connu de nombreux rebondissements. La concurrence, qui vient non seulement du Québec et de l'Ontario, mais également de l'étranger, est très forte. Directeur de production depuis sept ans, David a vécu des changements de tous ordres au sein de l'entreprise BoisPlus : technologiques, structurels et même culturels.

Récemment, un compétiteur québécois a lancé un nouveau produit. Afin de répondre aux pressions du marché, le département de recherche et développement de BoisPlus a réalisé le design d'un nouveau produit s'adaptant rapidement et facilement à l'actuelle ligne de production. L'organisation a donc décidé d'agir vite afin de mettre ce nouveau produit sur le marché d'ici deux mois. Pour ce faire, une des quatre chaînes de montage sera modifiée et 50 des 230 employés de l'usine y seront assignés. En tant que directeur de production, David est fort occupé à mettre en œuvre ce changement. Bien qu'il en ait piloté bien d'autres auparavant, quelques aspects le préoccupent, dont l'inquiétude des ouvriers, le manque d'implication des ressources humaines et la maigreur des budgets alloués au projet.

Selon David, les ouvriers sont bien conscients que ce changement est nécessaire. Dans les dernières années, la production de mobilier commercial s'est accrue (marché en croissance) au détriment du mobilier résidentiel (marché en décroissance). Toujours selon David, le nouveau produit et les modifications apportées à la chaîne de montage sont une suite logique dans l'adaptation de l'entreprise au marché de plus en plus mondialisé.

Ismaël et Lydia, tous deux contremaîtres, ne sont pas du même avis. Ils ne sont pas convaincus que le nouveau produit trouvera preneur auprès de leurs clients. Ils en ont d'ailleurs discuté avec Marco, un représentant commercial, ainsi qu'avec Marie, agente au service à la clientèle. Tout en se questionnant sur l'éventuelle popularité du produit auprès des clients, les quatre collègues discutent de l'essoufflement des employés.

Depuis trois ans, BoisPlus a introduit plusieurs changements, dont la modernisation des chaînes de production, le remplacement de leur principal fournisseur et l'ouverture d'un nouveau quart de travail, en soirée. Alors que certains employés considèrent que ces réaménagements sont un signe de santé pour l'organisation, d'autres pensent que BoisPlus en fait trop et que cela pourrait la conduire à sa perte.

Comme directeur de production, David estime quant à lui que ces changements sont nécessaires et bénéfiques. S'il n'en tenait qu'à lui, il mènerait de front d'autres projets. Comme il considère que ces changements sont relativement simples, il ne comprend pas pourquoi certains employés ont besoin de répit. L'automatisation n'est-elle pas censée faciliter la vie des ouvriers ? Il faut dire que certains d'entre eux peinent à s'initier aux nouveaux systèmes de production et que d'autres s'ennuient terriblement des anciennes tâches manuelles grâce auxquelles ils avaient l'impression de réellement participer à la fabrication des meubles.

Une stratégie de gestion du changement ?

David vient de recevoir un courriel du directeur des ressources humaines l'invitant à une réunion pour planifier la stratégie de gestion du changement. Il est quelque peu déconcerté. Il se questionne : « Le directeur des ressources humaines veut que je gère le changement. Mais gérer quoi ? Il veut que je le rencontre lundi matin. Je vais sûrement annuler la réunion. »

Questions

1. Dans un premier temps, évaluez le niveau de **résistance au changement** en spécifiant ses causes et ses manifestations. Dans un deuxième temps, formulez des recommandations à BoisPlus pour mener à bien ce projet.
2. Le directeur des ressources humaines invite le directeur de production à une réunion de travail portant sur une **stratégie de gestion du changement**. Le directeur de production se propose d'annuler la rencontre. Comment expliquez-vous cette situation ? Justifiez votre réponse.
3. En tant que finissant dans votre programme, vous acceptez de faire un stage chez BoisPlus. Votre mandat est de réaliser un **plan de développement organisationnel**. Le directeur des ressources humaines vous laisse deux semaines pour lui présenter une ébauche de votre plan d'intervention. Quel sera-t-il ?

RÉFÉRENCES

1. A. RONDEAU, « L'évolution de la pensée en gestion du changement : Leçon pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, vol. 14, n° 3, 2008, p. 1-12.
2. C. BAREIL, S. CHARBONNEAU et A. BARON, *Voyage au cœur d'une transformation organisationnelle*, Montréal, Québec, JFD éditions, 2016.
3. C. BAREIL et C. AUBÉ, « Changement et développement organisationnel : Faire évoluer la pratique », *Gestion*, 2012, p. 1-9.
4. H. LEAVITT, « Applied organizational changes in industry: Structural, technological, and humanistic approaches », dans J.G. MARCH (dir.), *Handbook of organizations*, Chicago, IL, Rand McNally, 1965.
5. P. LEGRIS, P. COLLERETTE et R. SCHNEIDER, « La gestion du changement organisationnel. Troisième partie : Implantation des technologies de l'information : du laboratoire à la pratique », *Iso Management Systems*, 2002, p. 63-71.
6. R.H.G. FIELD, *Human Behaviour in Organizations: a Canadian Perspective*, Toronto, Ontario, Prentice Hall Canada, 1998.
7. *Ibid.*
8. P.H. MIRVIS, « Organization development: Part I – An evolutionary perspective », dans W.A. PASMORE et R.W. WOODMAN (dir.), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 2, 1988, p. 1-57.
9. K.E. WEICK, « Small wins: Redefining the scale of social problems », *American Psychologist*, vol. 39, 1984, p. 40-49.
10. T. GOSS, R. PASCALE et A. ATHOS, « The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future », *Harvard Business Review*, 1993, p. 97-108.
11. T.S. KUHN, *The Structure of Scientific Revolutions*, 2^e éd., Chicago, IL, University of Chicago Press, 1970.
12. D. AUTISSIER et J.-M. PERETTI, *Les miscellanées du changement : 2011-2016, Les grandes évolutions de la gestion du changement sur 5 ans*, Paris, France, Éditions EMS management et société, 2016 ; D. AUTISSIER, I. VANDANGEON-DERUMEZ et A. VAS, *Conduite du changement : Concepts clés*, Paris, France, Dunod, 2014 ; C. BAREIL, « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement », *Télescope*, vol. 14, n° 3, 2008, p. 89-105.
13. P. COLLERETTE, M. LAUZIER et R. SCHNEIDER, *Le pilotage du changement*, Québec, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2013 ; G. RANNER et K. OTTO, « Superior-subordinate communication during organizational change: Under which conditions does high-quality communication become important? », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 27, n° 19, 2016, p. 2183-2201.
14. C. VADNAIS, *Développement du courage managérial en gestion du changement*, Mémoire inédit de maîtrise, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, 2013.
15. C. ROUSSEAU et C. BAREIL, « Évolution de l'appropriation et des préoccupations des cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés », *Questions de management*, vol. 2, n° 2, 2013, p. 81-100.

16. P. COLLERETTE, R. SCHNEIDER et P. LEGRIS, «La gestion du changement organisationnel, quatrième partie: L'adaptation au changement», *ISO Management Systems*, 2003a, p. 56-64; P. COLLERETTE, R. SCHNEIDER et P. LEGRIS, «La gestion du changement organisationnel, cinquième partie: Communication et changement», *ISO Management Systems*, 2003b, p. 48-57.
17. K. LEWIN, *Resolving Social Conflicts*, New York, NY, Harper & Row, 1948.
18. P. COLLERETTE, M. LAUZIER ET R. SCHNEIDER, *op. cit.*; R. BECKHARD, *La gestion du changement dans les organisations: un outil pour gérer la transition. Cahier de travail*, version française adaptée par P. DUMAS, Montréal, Québec, Éditions du Renouveau pédagogique, 1991.
19. P. COLLERETTE, R. SCHNEIDER et P. LEGRIS, 2003a, *op. cit.*
20. C. BAREIL, *La résistance au changement: Synthèse et critique des écrits*, Centre d'études en transformation des organisations (CÉTO), cahier n° 4-10, 2004a; C. BAREIL, *Les modèles dynamiques, une façon renouvelée de comprendre les réactions des individus en situation de changement organisationnel*, Centre d'études en transformation des organisations (CÉTO), cahier n° 4-8, 2004b.
21. P. COLLERETTE, R. SCHNEIDER et P. LEGRIS, 2003b, *op. cit.*
22. K.J. JOHNSON, The dimensions and effects of excessive change, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 29, n° 3, 2016, p. 445-459.
23. J.P. KOTTER, «Leading Change: Why Transformation Efforts Fails?», *Harvard Business Review*, vol. 73, n° 2, 1995, p. 59-67; J.P. KOTTER, *Leading Change*, Boston, MA, Harvard School Press, 1996.
24. D.A. NADLER et M.L. TUSHMAN, «A diagnostic model for organization behavior», dans J.R. HACKMAN, E.E. LAWLER et L.W. PORTER (dir.), *Perspectives on behavior in organizations*, New York, NY, McGraw-Hill, 1977, p. 85-100; D.A. NADLER et M.L. TUSHMAN, «Organizational frame bending: Principles for managing reorientation», *Academy of Management Executive*, vol. 3, n° 3, 1989, p. 194-204.
25. N. LEMIEUX, *Le support offert aux gestionnaires par une équipe de gestion du changement lors de l'implantation d'un système intégré de gestion (SIG)*, Thèse inédite de doctorat, Université de Sherbrooke, 2009; N. LEMIEUX, «Comment une équipe de gestion du changement peut-elle aider à implanter un système de gestion intégré?», *Gestion*, vol. 36, n° 1, 2011, p. 74-82; N. LEMIEUX, «Création et adoption de pratiques pour la conduite du changement: Une démarche évolutive au sein d'une entreprise québécoise», *Questions de management*, n° 3, 2013, p. 67-79; A. RONDEAU, «Transformer l'organisation: vers un modèle de mise en œuvre», *Gestion*, vol. 24, n° 3, 1999, p. 148-157; B. FABI, Y. MARTIN et P. VALOIS, «Favoriser l'engagement organisationnel des personnes œuvrant dans des organisations en transformation: quelques pistes de gestion prometteuses», *Gestion*, vol. 24, n° 3, 1999, p. 102-113.
26. P. COLLERETTE, M. LAUZIER et R. SCHNEIDER, *op. cit.*
27. C. BAREIL, 2008, *op. cit.*; C. BAREIL, 2004a, *op. cit.*
28. C. BAREIL, 2004a, *op. cit.*
29. D. CHÊNEVERT, D. MORIN, È.-M. FILIATRAULT et I. LÉPINE, «L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle», *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 1, n° 79, 2011, p. 39-55.
30. J.P. KOTTER et L.A. SCHLESIGNER, «Choosing Strategies for Change», *Harvard Business Review*, 1979, p. 106-114.

31. C. BAREIL, *Gérer le volet humain du changement*, Montréal, Québec, Les Éditions Transcontinental, 2004c.
32. *Ibid.*, p. 83-84; C. BAREIL, «Démystifier la résistance au changement: Questions, constats et implications sur l'expérience du changement», *Télescope*, vol. 14, n° 3, Automne 2008, p. 88-105.
33. D. STAUFFER, «Cultural Fit: Why Hiring Good People Is No Longer Good Enough», *Harvard Management Update*, 1998.
34. M. BEER, *Organization change and development: A systems view*, Glenview, IL, Goodyear Publishing, 1980.
35. J.-F. BERTHOLET, G. SIMARD et M. TREMBLAY, «Réaliser un sondage de mobilisation: les conditions de succès», *Effectif*, 2013, p. 50-54; D.L. FIELDS, *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2002; A.I. KRAUT, *Getting action from organizational surveys*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2006.
36. P. COLLERETTE, M. LAUZIER et R. SCHNEIDER, *op. cit.*
37. P. DRUKER, *The Practice of Management*, New York, NY, Harper & Row, 1954; G.S. ODIORNE, *Personnel Administration by Objectives*, Homewood, IL, Richard D. Irwin, 1971.
38. D. MORIN, V. HAINES et S. DOLAN, «L'approche par objectifs», dans S. SAINT-ONGE et V. HAINES (dir.), *Gestion des performances au travail*, Paris, France, De Boeck, 2007, p. 215-250; R. RODGERS et J.E. HUNTER, «Impact of management by objectives on organizational productivity», *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n° 2, 1991, p. 322-326; C. ANTONI, «Management by objectives – An effective tool for teamwork?», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, n° 2, 2005, p. 174-184.
39. T.R. HALFHILL, J.W. HUFF, D.A. JOHNSON, R.D. BALLENTINE et M.M. BEYERLEIN, «Interventions that work (and some that don't): An executive summary of the organizational change literature», dans R.L. LOWMAN (dir.), *The California school of organizational studies handbook of organizational consulting psychology: A comprehensive guide to theory, skills, and techniques*, San Francisco, CA, 2002, p. 619-644; L.L. MARTINS, «Organizational change and development», dans S. ZEDECK (dir.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3, Washington, DC, American Psychological Association, 2011, p. 691-728.
40. T. ISCKIA et D. LESCOP, «Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte», *Revue française de gestion*, n° 210, 2011, p. 87-98.
41. H. CHESBROUGH, *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press, Harvard (MA), 2003.
42. R.F. CATALANELLO et D.L. KIRKPATRICK, «Evaluating training programs. The state of the art», *Training and Development Journal*, vol. 22, 1968, p. 2-9.
43. P. COLLERETTE, M. LAUZIER et R. SCHNEIDER, *op. cit.*
44. C. BAREIL, S. CHARBONNEAU et A. BARON, *op. cit.*

ANNEXE

Les modèles de diagnostic organisationnel

Le diagnostic organisationnel est une démarche méthodologique visant à mieux comprendre la dynamique organisationnelle au moyen de l'intégration de plusieurs niveaux d'analyse (organisationnel, équipe de travail et individuel) et de la clarification des relations entre les variables organisationnelles. Il s'agit d'un outil important dans le cadre du développement organisationnel, car il permet d'explorer les déclencheurs ou les causes, la nature et les processus du changement ainsi que ses retombées. Plus particulièrement, le diagnostic organisationnel permet de reconnaître quelles situations insatisfaisantes doivent être corrigées par l'implantation d'un processus réfléchi de changement et d'une diversité d'interventions en développement organisationnel.

En somme, les modèles de diagnostic organisationnel permettent d'illustrer et de simplifier les dimensions organisationnelles ainsi que les relations qui les unissent. Comme un seul modèle ne peut à lui seul retracer l'ensemble des composantes organisationnelles, il est essentiel d'en connaître plusieurs pour obtenir un portrait complet de la situation.

Au-delà d'une analyse cartésienne des multiples composantes organisationnelles, le diagnostic organisationnel doit tenir compte des enjeux politiques des différents acteurs et des coalitions. La culture organisationnelle nuance l'appréciation des attitudes, des comportements ou des résultats au travail. L'évaluation des progrès organisationnels exige que tous les acteurs de l'organisation collaborent de façon active et authentique au processus de changement.

Pour une description détaillée des grands modèles de diagnostic organisationnel, nous recommandons la lecture de: FREEDMAN, A.M., «The Application of systems theory to organizational diagnosis», dans LEONARD, H.S., LEWIS, R., FREEDMAN, A.M. et PASSMORE, J., *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology, Change, and Organizational Development*, 1^{re} éd., Wiley-Blackwell, 2013, p. 406-441.

Le modèle à six dimensions de Weisbord et Dumas

Le modèle de Weisbord et Dumas est l'une des grilles d'analyse les plus populaires auprès des praticiens en développement organisationnel. Il illustre les leviers essentiels du leadership et des récompenses dans la manifestation du rendement au travail. Les auteurs soulignent qu'un changement potentiel de l'environnement organisationnel est susceptible de générer une modification des objectifs organisationnels, de la structure organisationnelle ainsi que de la nature des relations à l'intérieur de l'organisation. Ils proposent également de nombreuses questions de réflexion dans le cadre du diagnostic organisationnel, une démarche qui vise à recueillir des informations pertinentes lors de l'étape de la collecte des données. L'analyse organisationnelle permet ultérieurement de concevoir un plan d'action en matière de transformation organisationnelle.

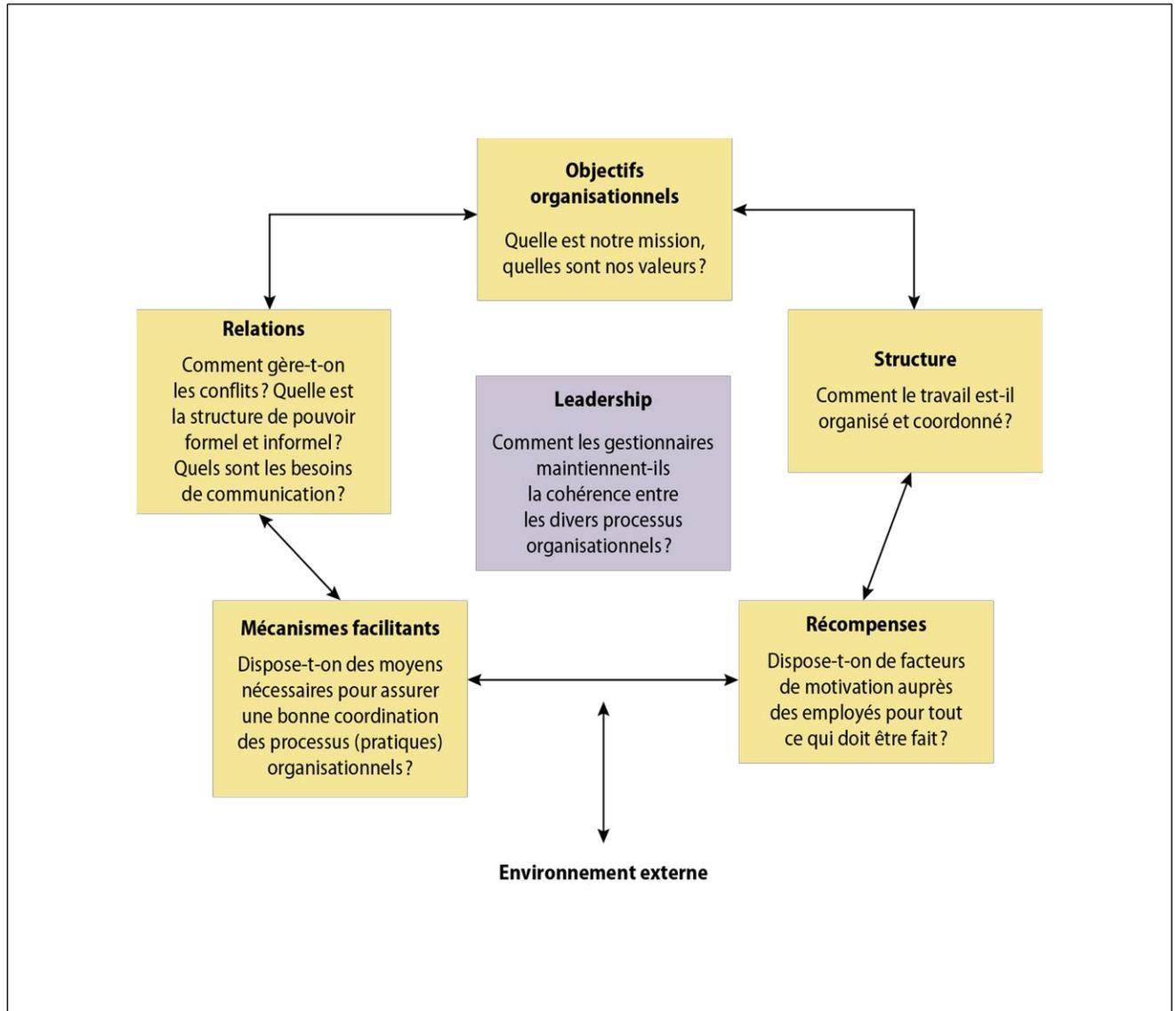
Ce modèle accorde une attention particulière à la détermination des objectifs organisationnels (les objectifs stratégiques, la mission, les valeurs, la vision) et à leurs retombées potentielles sur le système organisationnel. La variable «structure» illustre l'alignement entre les objectifs organisationnels, la structure organisationnelle et l'organisation du travail. La variable «récompenses» se concentre sur les attitudes et les comportements récompensés, l'organisation sanctionnant par ailleurs les attitudes et les comportements inappropriés. Le modèle souligne en outre l'importance des mécanismes facilitants. En effet, il est approprié d'évaluer la qualité et l'efficacité des processus et des procédures organisationnels, car ces caractéristiques fondamentales appuient l'organisation du travail. Le modèle met également en valeur trois types de relations : 1) les relations entre les employés ; 2) les relations entre les processus organisationnels et les pratiques organisationnelles ; et 3) les relations entre les qualifications des employés et les exigences des emplois. L'exploration de la nature des relations est essentielle à l'analyse des mécanismes de la gestion des conflits. Enfin, le «leadership» vise à déterminer dans quelle mesure les gestionnaires coordonnent efficacement les diverses ressources organisationnelles et humaines afin d'atteindre les résultats organisationnels souhaités (en fonction des attentes et des orientations stratégiques).

Le modèle à six dimensions de Weisbord et Dumas souligne l'importance des motivations et des contributions individuelles et collectives à l'efficacité organisationnelle. Il aide également à apprécier dans quelle mesure les caractéristiques des employés sont alignées avec les caractéristiques du système organisationnel. Enfin, la démarche de ce diagnostic organisationnel se concentre sur l'analyse minutieuse de l'alignement entre l'environnement et le système organisationnel, actuellement et dans le futur. Le tableau ci-dessous propose quelques questions auxquelles le modèle de Weisbord et Dumas peut aider à répondre.

Le profil de l'organisation

- Les employés sont-ils engagés à l'égard des objectifs organisationnels ?
- La structure organisationnelle est-elle suffisamment flexible pour s'adapter à l'environnement ?
- Les conflits sont-ils gérés de manière à améliorer les relations entre les employés ?
- La gestion des processus organisationnels est-elle une source de conflits entre les employés ?
- Les récompenses sont-elles un soutien aux objectifs organisationnels ?
- Les employés sont-ils motivés, engagés et performants ?
- Le style de leadership est-il inspirant pour les employés ?
- Les mécanismes de coordination du travail sont-ils facilitants ?
- Le discours et l'action organisationnelle sont-ils cohérents ?

Le modèle à six dimensions de Weisbord et Dumas



Sources : DUMAS, P., *La gestion du changement dans les organisations : un outil pour gérer la transition*, Montréal, Québec, Éditions du Renouveau pédagogique, 1991 ; WEISBORD, M.R., « Organizational diagnosis : six places to look for trouble with or without a theory », *Group and Organizational Studies*, vol. 1, n° 4, 1976, p. 430-447.

Le modèle intégrateur de Burke et Litwin

Ce modèle à 12 variables se distingue par deux caractéristiques principales : d'une part, les relations qu'il établit entre les variables sont partiellement vérifiées sur le plan scientifique et, d'autre part, il présente une séquence complète de la progression des interventions en développement organisationnel.

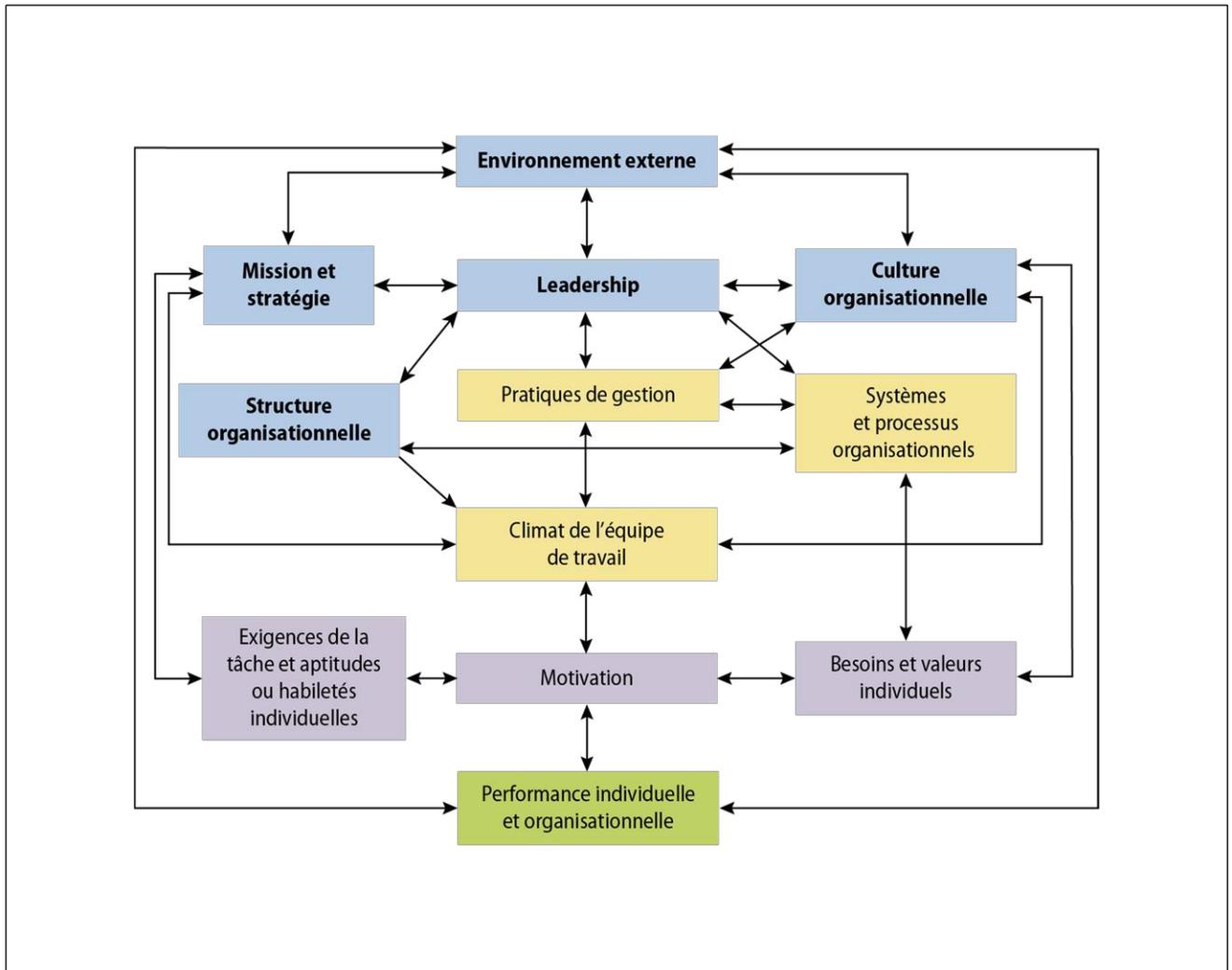
Les auteurs distinguent cinq variables organisationnelles fondamentales.

1. **L'environnement externe**: il est défini par le contexte politique et légal, les conditions financières et économiques, la réglementation gouvernementale et la technologie.
2. **La mission et la stratégie organisationnelles**: la mission définit la finalité du système organisationnel et la stratégie détermine la façon dont la mission sera concrétisée. Le leadership (les valeurs des dirigeants) influence significativement la nature de la mission et de la stratégie.
3. **La culture organisationnelle**: elle est déterminée par l'application des normes, des valeurs et des règles formelles et informelles en matière d'attitudes et de comportements acceptables et inacceptables au sein de l'organisation. La culture influence la mission et la stratégie.
4. **Le leadership**: il est fondé sur la capacité des gestionnaires à inspirer et influencer positivement les employés en vue d'atteindre les objectifs organisationnels.
5. **La structure organisationnelle**: elle reflète la nature de l'autorité, des responsabilités et des rôles, les canaux de communication et les relations entre les multiples instances ou unités d'affaires.

Une organisation peut opérer des transformations progressives dans plusieurs champs. Les sept variables suivantes structurent la gestion quotidienne de l'organisation.

1. Les pratiques de gestion, qui comprennent notamment les nombreuses activités de gestion des ressources humaines.
2. Les systèmes et processus organisationnels (les politiques, procédures et règles), qui permettent d'appuyer les pratiques de gestion. Le service des ressources humaines et le système d'information en gestion (tableau de bord), par exemple, soutiennent l'application de ces pratiques.
3. Le climat de l'équipe de travail, qui repose sur une appréciation partagée des employés quant à la clarté des attentes, la nature de la reconnaissance, le soutien, la participation au processus décisionnel et l'application des principes de justice organisationnelle.
4. Les exigences de la tâche et les aptitudes ou habiletés individuelles, qui doivent être compatibles entre elles. Il importe également d'assurer la compatibilité entre les valeurs des employés et les valeurs organisationnelles.
5. La motivation des employés, qui influence l'utilisation de leurs compétences, leur capacité à répondre aux exigences de la tâche et la réalisation de leurs aspirations professionnelles. En somme, la motivation est un facteur important de la performance humaine en milieu de travail.
6. Les besoins et les valeurs individuels, qui doivent s'actualiser dans l'environnement de travail, la nature des tâches à accomplir et le système de valeurs organisationnelles.
7. La performance individuelle et organisationnelle, qui est influencée par plusieurs variables. Les attentes en matière de performance sont partiellement définies par la nature de la mission organisationnelle. La stratégie et le leadership influencent aussi la performance en milieu de travail. La performance organisationnelle peut se mesurer à l'aide d'indicateurs tels que la productivité, la qualité, l'innovation, la satisfaction de la clientèle, la part de marché ou les profits.

Le modèle intégrateur de Burke et Litwin



Source : BURKE, W.W. et LITWIN, G.H., « A causal model of organizational performance and change », *Journal of Management*, vol. 18, no. 3, 1992, p. 528. From the SAGE Social Science Collections.

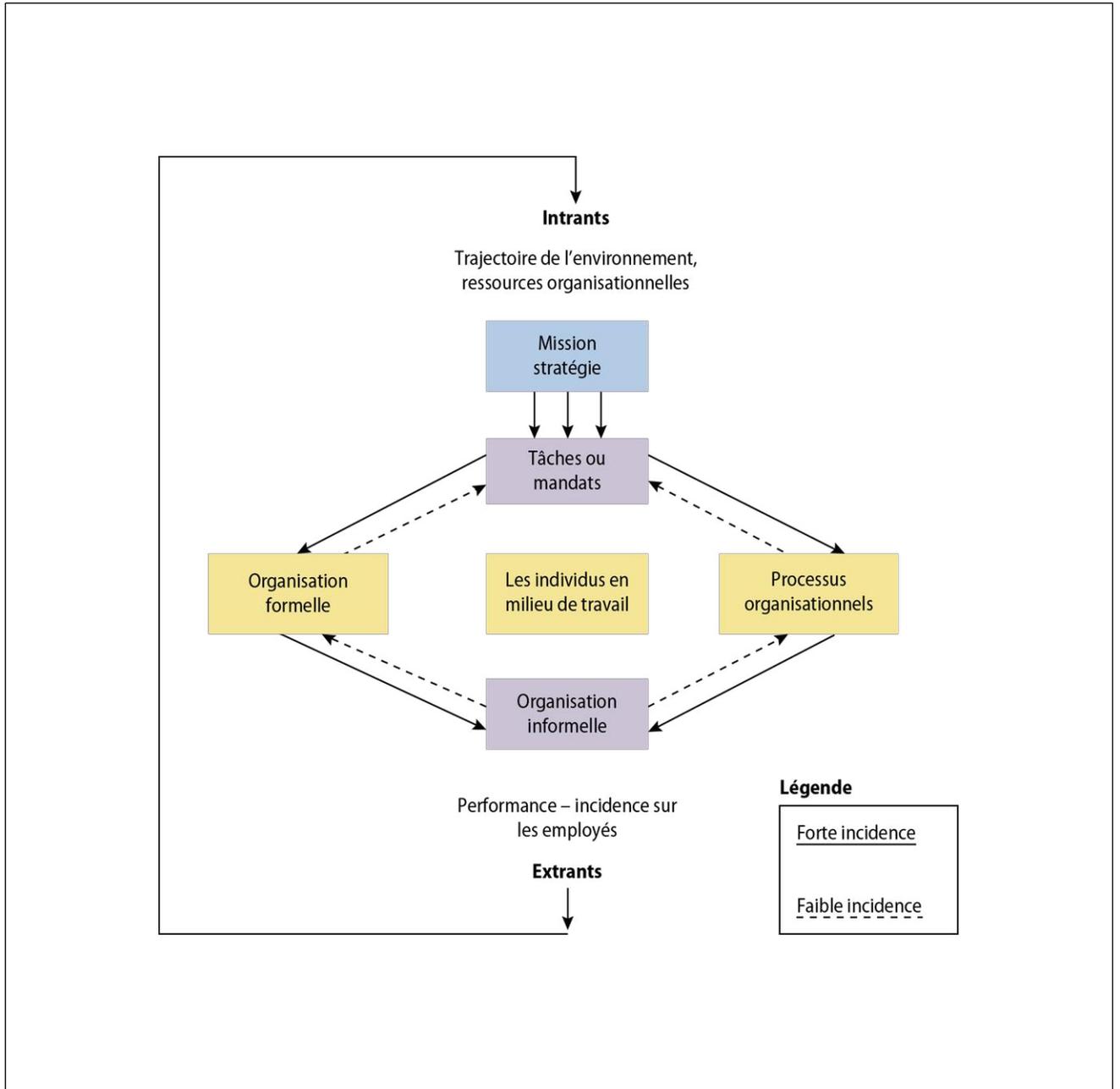
Le modèle structurel, politique et culturel de Tichy

Ce modèle s'appuie sur la prémisse que le système organisationnel est soumis à des enjeux structurels, culturels, économiques et politiques. L'élaboration et l'évolution de la mission et de la stratégie reposent sur l'adhésion des parties prenantes de l'organisation. Le défi des gestionnaires consiste donc à susciter l'engagement des employés ainsi que leur adhésion aux normes et aux valeurs organisationnelles.

L'organisation informelle et culturelle illustre l'importance de la dimension politique. En effet, les enjeux politiques et culturels sont inévitables dans une organisation. Ils concernent l'allocation et la distribution limitée de ressources auprès des principaux acteurs possédant un pouvoir variable dans l'organisation (en fonction de leur expertise, de leur pouvoir d'influence, de leur pouvoir décisionnel ou de leur pouvoir d'information).

En somme, selon le modèle de Tichy, le diagnostic organisationnel ne doit pas se limiter à l'analyse technique (les tâches, la structure, les réseaux formels, les pratiques de gestion des ressources humaines, les processus organisationnels, etc.), mais se concentrer également sur l'exploration des caractéristiques politiques (l'organisation informelle) et culturelles (normes et valeurs).

Le modèle structurel, politique et culturel de Tichy



Sources: TICHY, N.M., *Managing strategic change: Technical, political, and cultural dynamics*, New York, NY, John Wiley & Sons, 1983; HAFSI, T. et FABI, B., *Les fondements du changement stratégique*, Montréal, Québec, Les Éditions Transcontinental, 1997.

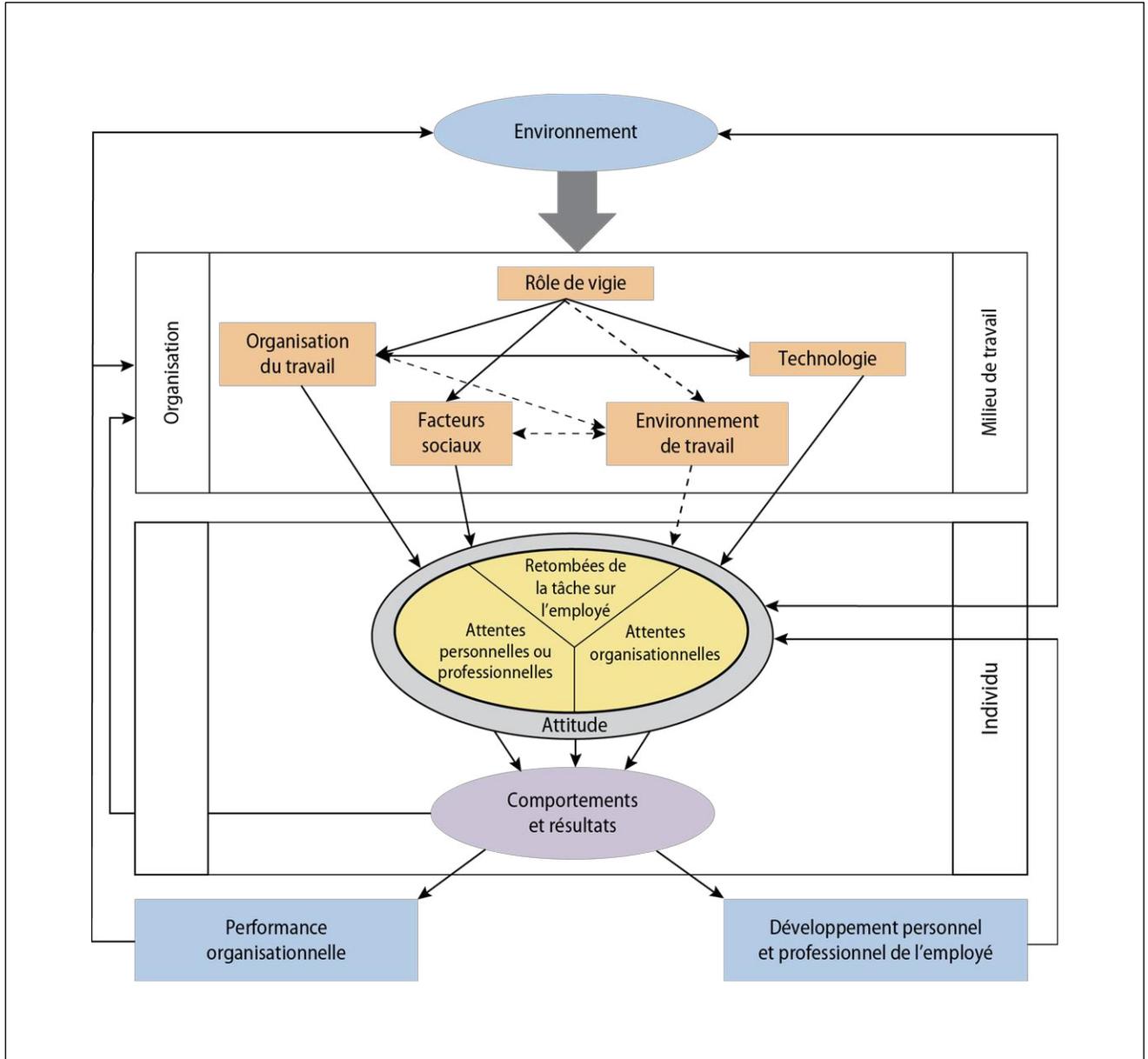
Le modèle de Porras

Ce modèle valorise l'implication des membres de la direction et des employés lors du diagnostic organisationnel et de l'application d'un plan d'action pour accroître l'efficacité de l'organisation. L'environnement influence les orientations stratégiques que cette dernière adopte. Les membres de la direction exercent un rôle de vigie ou d'exploration des nouvelles tendances de l'environnement économique, social et politique ou légal. Par ailleurs, les leaders doivent comprendre les nouveaux défis et enjeux, mais aussi connaître les pratiques gagnantes en matière d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines. Enfin, les gestionnaires doivent être sensibles à l'importance d'une nouvelle configuration de l'environnement de travail et de l'implantation d'une nouvelle technologie.

Le modèle de Porras met l'accent sur les dimensions suivantes : les politiques, les procédures, la structure organisationnelle, les habiletés professionnelles des employés, le processus de gestion du rendement et les récompenses dans la gestion de la prestation de travail. Les dimensions sociales ne doivent pas non plus être négligées ; elles comprennent notamment la culture organisationnelle, les processus interpersonnels et de gestion des conflits, la résolution de problèmes, la prise de décision ainsi que l'étude des différences individuelles (attitudes et maîtrise des compétences). La technologie constitue également une variable importante lors du diagnostic organisationnel ; elle regroupe les outils, l'équipement, la machinerie ainsi que le système informatique. Il existe un lien étroit entre la technologie, l'organisation du travail et la gestion des opérations et de la logistique. L'environnement physique du travail doit lui aussi être analysé afin d'apprécier, entre autres, les retombées de l'application des approches ergonomiques et de santé et sécurité du travail. Enfin, le modèle de Porras souligne le fait que l'environnement externe de l'organisation et les divers processus organisationnels sont en constante interaction. L'environnement externe impose de nouvelles exigences qui forcent l'organisation à s'adapter et à se transformer.

Dans un contexte de gestion du changement ou de transformation organisationnelle, la gestion des attitudes individuelles représente un levier essentiel pour assurer le succès et la pérennité du changement. Les gestionnaires doivent être conscients que des changements répétitifs et soutenus sur une courte période peuvent excéder les capacités d'adaptation des employés. Porras estime qu'une mauvaise compréhension des employés à l'égard de l'incidence des transformations organisationnelles sur le milieu de travail contribue à générer une valorisation des intérêts personnels des employés au détriment des intérêts organisationnels. Il est approprié de récompenser les attitudes, les comportements et la performance individuelle ou collective qui appuient la transformation organisationnelle.

Le modèle de Porras



Source : PORRAS, J.I., *Stream analysis: A powerful way to diagnose and manage organizational change*, Reading, MA, Addison-Wiley, p. 84, 1987.

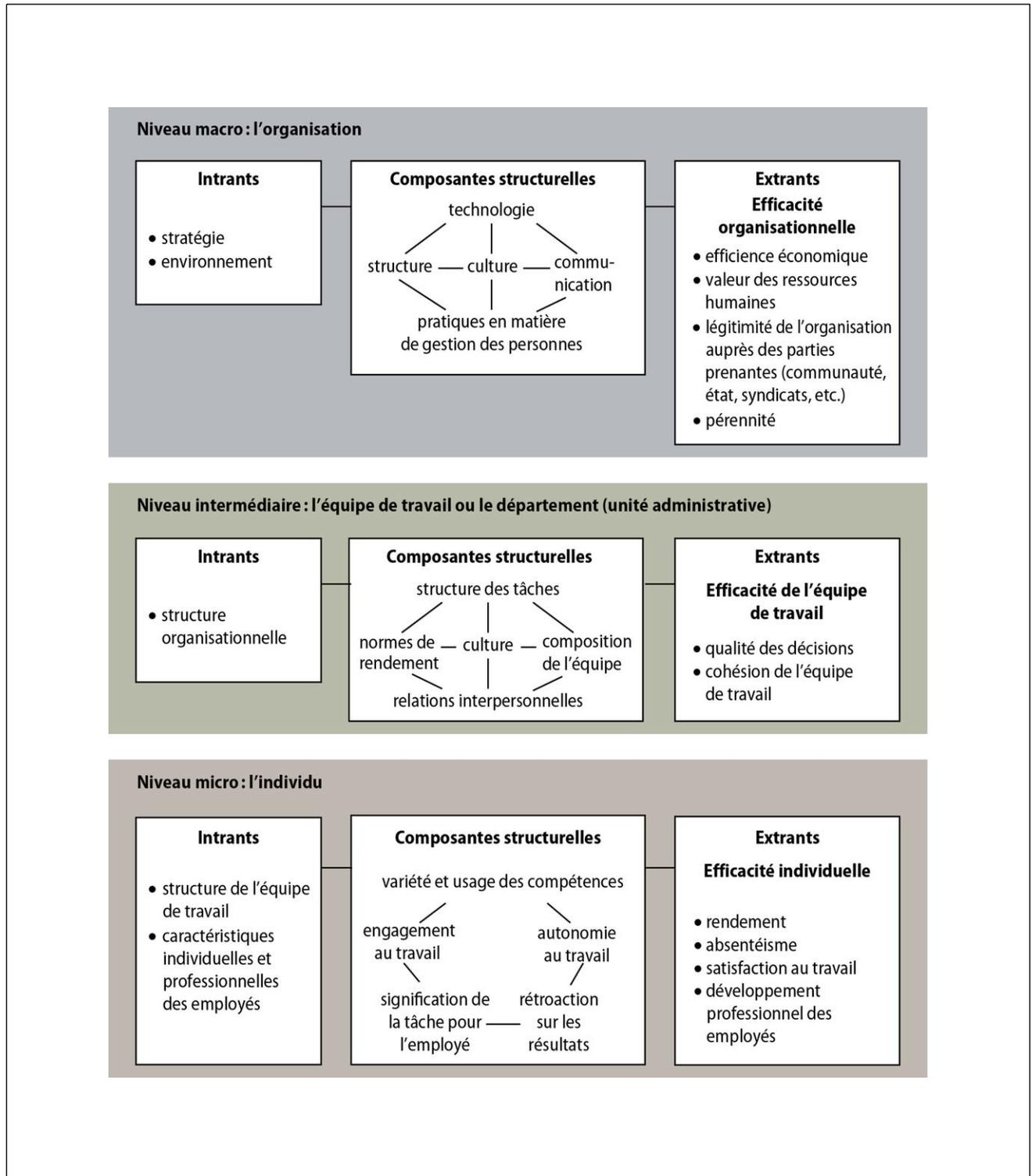
Le modèle de Hafsi et Fabi

Ce modèle adopte trois niveaux d'analyse du comportement organisationnel : 1) le niveau organisationnel, ou « macro » ; 2) le niveau intermédiaire (composé de l'équipe de travail ou du département) ; 3) le niveau individuel, ou « micro ».

Ces niveaux d'analyse doivent s'ajuster les uns aux autres et viser la cohérence. Cette condition est nécessaire afin que l'organisation soit efficace. Les variables organisationnelles s'ajustent aux intrants afin d'obtenir la production optimale des extrants.

Le modèle de Hafsi et Fabi met l'accent sur les variables suivantes : la technologie, la structure, les pratiques de gestion des ressources humaines, la culture et la mesure tangible des progrès organisationnels (et, le cas échéant, la correction des déviations par rapports aux objectifs organisationnels). Les auteurs postulent que dans un environnement dynamique, les acteurs organisationnels doivent innover et implanter des pratiques flexibles afin de répondre aux nouveaux enjeux organisationnels.

Le modèle de Hafsi et Fabi



Source : HAFSI, T. et FABI, B., *Les fondements du changement stratégique*, Montréal, Québec, Les Éditions Transcontinental, 1997. Sur la conceptualisation de l'efficacité organisationnelle, voir : MORIN, E.M., SAVOIE, A. et BEAUDIN, G., *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Montréal, Québec, Gaëtan Morin, 1994.

Deux cas synthèses d'application des modèles de diagnostic organisationnel

Les deux cas synthèses qui suivent permettront à l'étudiant d'intégrer les connaissances acquises au fil des chapitres du manuel par une simulation de diagnostic organisationnel. Si les cas présentés à la fin de chaque chapitre pointent un thème particulier, ces mises en situation illustrent un ensemble de problématiques diverses touchant des enjeux susceptibles de se rencontrer réellement dans le vécu organisationnel. Ainsi, ces cas synthèses présentent une combinaison de défis requérant l'utilisation d'une perspective systémique issue de la psychologie du travail et du comportement organisationnel. Pour les résoudre, les modèles généraux de diagnostic organisationnel sont indispensables pour apprécier le positionnement de chaque problématique dans l'univers psychologique des employés et de l'organisation.

Concrètement, ces cas synthèses présentent chacun plusieurs dysfonctionnements psychologiques dans le contexte d'un environnement organisationnel particulier. L'étudiant devra commencer par distinguer les causes potentielles des problèmes réels, ce que l'on nomme l'établissement de chaînes causales. Dans chacun des cas, les observations des dirigeants et les faits issus des sondages mettent en relief soit des causes à l'origine des dysfonctionnements, soit des problèmes générés par ces dysfonctionnements. L'étudiant devra faire le tri de ces observations pour comprendre la chaîne des causes, car dans une démarche de diagnostic organisationnel on se doit d'intervenir sur les causes et non sur les problèmes. L'identification des chaînes causales, à l'aide des divers modèles de diagnostic organisationnel présentés, permettra à l'étudiant d'identifier les interventions pertinentes pour résorber une bonne part des difficultés « psychologiques » des organisations présentées.

À la suite de l'identification de ces possibles interventions, l'étudiant pourra, à l'aide des informations présentées dans le chapitre concerné par le thème, élaborer un plan d'action pour éliminer la ou les causes des problèmes. Par exemple, s'il advenait que le manque de motivation soit un thème clé à l'origine d'une certaine problématique, l'étudiant pourrait puiser dans le chapitre 3 pour choisir les modes d'intervention les plus propices à générer de la motivation en fonction du type d'entreprise, du type de travailleurs ou encore de la nature spécifique des tâches effectuées.

Chacun des cas synthèses présente de deux à quatre causes centrales aux diverses problématiques; ce qui implique que chaque plan d'action devra être structuré selon deux à quatre interventions ciblées pour parvenir à corriger la plupart des problématiques rencontrées par ces entreprises.

Précisons que les problèmes soulevés dans ces cas pourraient être résolus de multiples façons et qu'il n'y a pas une seule réponse possible. Ces cas synthèses constituent des occasions de réfléchir et de mettre en pratique une démarche concrète de diagnostic en identifiant d'abord les causes centrales des enjeux (modèles de diagnostic), et en proposant ensuite des interventions prometteuses susceptibles de rectifier la situation (modèles d'intervention).

Le Casino de l'Amiante

Cas synthèse rédigé par Eric Gosselin, Ph. D., et Sébastien Rivard, Ph. D. (c), Université du Québec en Outaouais.

Contexte organisationnel – Le Casino de l'Amiante, situé dans la ville de Thedford Mines, a été inauguré le 1^{er} mai 2000. Avec le Casino de Montréal (1993), celui de Charlevoix (1995) et celui du Lac-Leamy (1996), le Casino de l'Amiante est le quatrième casino québécois et le second (avec celui du Lac-Leamy) à avoir été construit de toutes pièces.

Le Casino de l'Amiante compte 2 557 places de jeu réparties entre 64 tables de jeu et 1 870 machines à sous. De plus, deux restaurants et un salon de réception permettent au casino d'actualiser sa mission, telle que formulée par la Société des casinos du Québec (SCQ) : «Faire vivre à sa clientèle une expérience unique de jeu et de divertissement, en lui offrant un service hors pair dans une ambiance chaleureuse.»

Sous la responsabilité de la SCQ, le Casino de l'Amiante emploie plus de 850 travailleurs répartis dans cinq secteurs d'activité : le secteur des opérations (tables de jeu, sécurité, services à la clientèle) qui regroupe 80 % de la main-d'œuvre, le secteur de l'administration, le secteur du marketing, le secteur des ressources humaines et le secteur des systèmes d'information. Les employés du casino sont regroupés dans quatre syndicats différents représentant les croupiers, les employés de la sécurité, les employés de soutien et les employés de la restauration. Le Service des ressources humaines est composé de deux divisions (gestion du personnel et relations professionnelles), sous la direction de monsieur Philippe Lachance qui, pour sa part, relève directement du directeur général du casino, monsieur Michel Lafortune.

Au cours de ses 17 années d'existence, le Casino de l'Amiante a connu de nombreux et continus changements, ce qui a demandé aux employés et aux gestionnaires de faire preuve d'une très grande capacité d'adaptation. Après l'ouverture, qui a demandé des efforts soutenus, est survenu l'agrandissement du casino en 2008, passant alors de 1 900 places de jeu à 2 557, avant qu'une salle de spectacle (le Club casino) et l'hôtel Crowne Plaza s'installent en 2010. De tels changements ont sollicité une grande mobilisation des travailleurs qui démontrent actuellement des signes d'essoufflement. En 2016, la direction du casino a décidé de mettre l'accent sur le maintien et le raffinement des procédures établies lors des précédentes phases de développement du casino. Une période de consolidation et de stabilité est grandement espérée tant par l'équipe de gestion que par les travailleurs liés aux opérations du casino.

Problématique – Considérant que la période de turbulence occasionnée par les nombreuses modifications et restructurations organisationnelles est maintenant chose du passé et désirant prendre le pouls des ressources humaines en ce qui concerne leur mobilisation et leur engagement envers leur travail, la direction du Casino de l'Amiante a jugé bon, au printemps 2017, de mener une enquête sur le climat de travail. Orchestrée par le Service des ressources humaines, au moyen de groupes de discussion et d'un questionnaire autoadministré, cette enquête, à laquelle participaient volontairement les employés, avait pour principal objectif de dresser un portrait d'ensemble de la qualité de vie au travail et devait servir de point d'ancrage afin de développer un plan d'action en matière de mieux-être au travail pour la période 2018-2023. Près de 450 employés (51 %) ont participé à l'enquête, et cela malgré une certaine invitation au boycottage lancée par quelques représentants syndicaux mécontents de cette initiative de la direction.

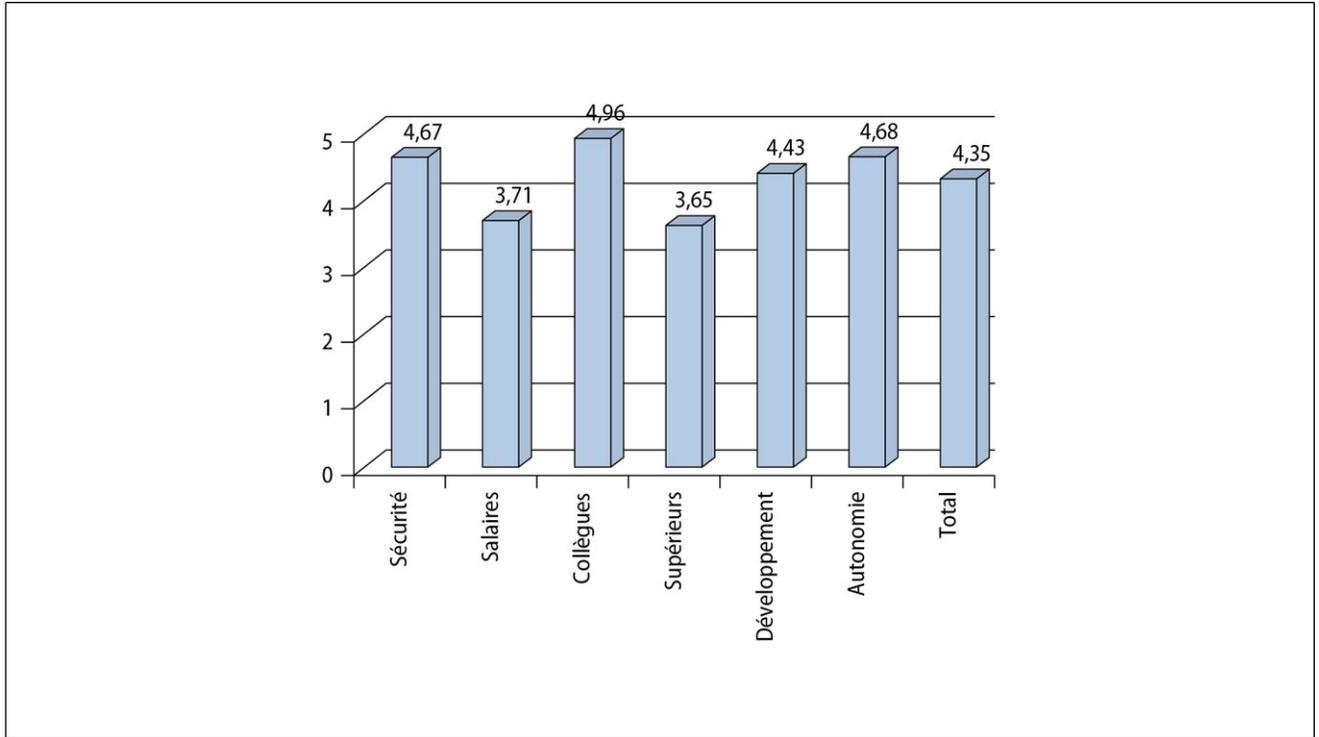
L'enquête interne sur le climat de travail (*voir les deux graphiques page suivante*) et les observations de la direction ont permis de cibler plusieurs irritants, dont huit préoccupations spécifiques au sein de la main-d'œuvre.

1. La majorité des employés considèrent que le style de gestion est rigide et autoritaire et que malgré le déploiement de beaucoup d'efforts dans les dernières années, peu de reconnaissance formelle est offerte aux employés.
2. Près de 40 % des employés affirment que leurs journées de travail sont très ou extrêmement stressantes. Ils mentionnent que la pénibilité psychologique des tâches et la pression sur les services à la clientèle sont les principaux facteurs à l'origine de ce stress. On dénote aussi un taux de détresse psychologique significativement supérieur à la moyenne chez 16 % de la main-d'œuvre.
3. De nombreux employés se questionnent sur leurs perspectives d'avenir au sein du casino et estiment que la direction de l'établissement se soucie peu de leurs intérêts et de leurs aspirations. D'ailleurs, il est actuellement difficile de répondre aux aspirations des travailleurs quant à leur désir de mobilité et d'avancement (plafonnement de carrière).
4. Certains croupiers prolongent leurs pauses. Malgré les avertissements verbaux des gestionnaires, les employés refusent de modifier ce comportement.
5. Les demandes de congés de maladie en raison de problèmes de nature psychologique (l'épuisement professionnel, par exemple) sont en croissance malgré un faible taux d'absentéisme volontaire.
6. Plusieurs employés déplorent le manque d'écoute de la direction et critiquent la qualité des communications internes.
7. Plusieurs employés à temps partiel, qui représentent près de 30 % de la main-d'œuvre du casino, indiquent qu'ils ont l'intention de quitter leur emploi au cours des 24 prochains mois. Il semble y avoir un problème de rétention à prévoir chez ce groupe d'employés.
8. La qualité des relations entre les membres du personnel de plancher (les croupiers, les serveurs et les agents de sécurité) s'est significativement dégradée depuis les cinq dernières années. Cela a eu pour effet de miner l'atmosphère de travail et d'alimenter un certain nombre de conflits plus ou moins latents.

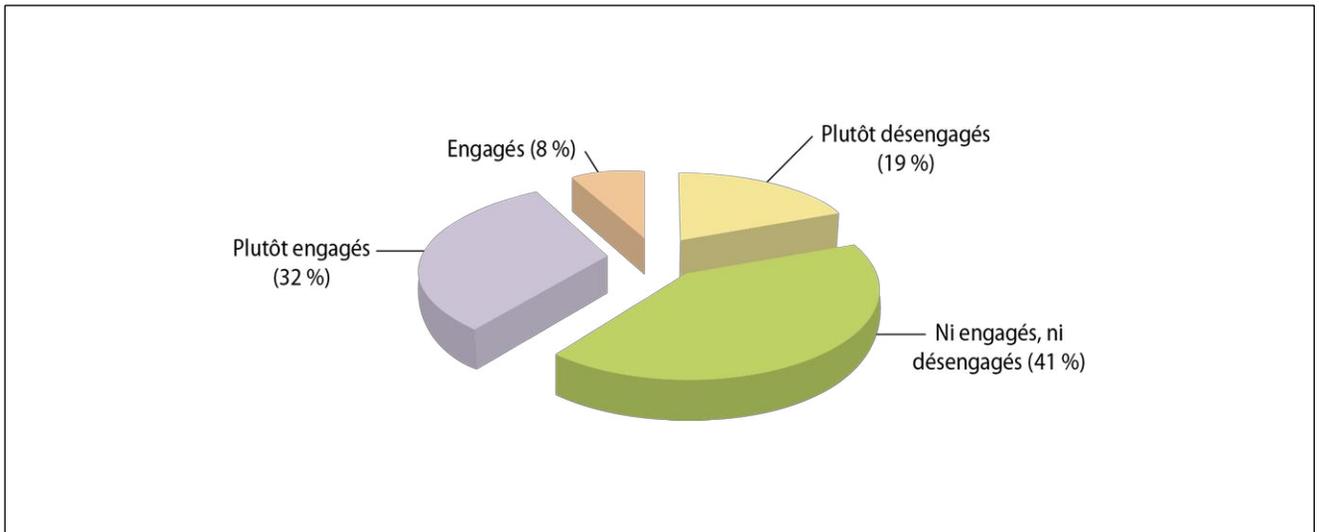
Devant de tels constats, la Direction des ressources humaines a décidé d'améliorer le climat de travail en développant un plan d'action interne qui permettrait d'atteindre cet objectif. Pour ce faire, dans un premier temps, les résultats de l'enquête ont déjà été communiqués à tous les groupes de travailleurs lors de rencontres sectorielles. Les faits saillants de la consultation ont été présentés aux travailleurs, qui ont pu exprimer librement leur point de vue sur les constatations. À cette occasion, la direction du Casino a pris l'engagement formel de développer un plan d'action afin de remédier aux problématiques soulevées dans l'enquête, et cela, dans les meilleurs délais.

Devant l'urgence et la complexité de la situation, le directeur des ressources humaines, monsieur Philippe Lachance, demande à votre firme de consultants d'élaborer un plan d'intervention clés en main qui permettrait de résorber les défis identifiés. La direction du casino souhaite pouvoir intervenir le plus rapidement possible afin de répondre promptement aux attentes exprimées par ses travailleurs et d'éviter une détérioration plus importante de leur qualité de vie au travail. On vous demande de produire ce rapport et de le présenter à la direction du Casino de l'Amiante dans les meilleurs délais.

L'échelle de satisfaction au travail



La répartition des employés selon leur engagement organisationnel



Pharmex Québec

Cas synthèse rédigé par Eric Gosselin, Ph. D., Université du Québec en Outaouais.

Contexte organisationnel – L'entreprise Pharmex Québec, créée en 2005, est une filiale de Pharmex Canada (trois usines au Canada : Montréal, Toronto, Vancouver) dont le siège social est situé à Toronto. Le chiffre d'affaires annuel de la succursale québécoise, qui se spécialise dans la fabrication, la commercialisation et la distribution de produits pharmaceutiques de type générique, est de 52 millions de dollars. En plus de fabriquer ses propres produits (plus de 450 produits/formats), l'entreprise agit aussi à titre de sous-contractant pour quelques grandes compagnies pharmaceutiques (entre autres Merck Frosst et Pfizer), utilisant ainsi sa main-d'œuvre pour produire une gamme de médicaments originaux. Sa clientèle est composée des plus importants réseaux pharmaceutiques au Québec, auxquels elle offre un certain soutien sur le plan des ventes (formation, kiosque, publicité, etc.) au moyen d'un programme nouvellement implanté : les « Pharmex/bénéfices ».

Depuis ses débuts, la force de travail de Pharmex Québec est composée d'environ 150 travailleurs. Sa croissance économique moyenne annuelle étant de 4 à 5 %, la composition de la main-d'œuvre est stable et on ne prévoit pas faire d'embauche significative au cours des prochaines années. La plupart des emplois sont de type temps plein régulier (environ 37 heures/semaine). La semaine de travail va du lundi au vendredi, de 7 h 30 à 15 h 00, sauf en ce qui concerne le secteur de la production qui compte deux quarts de travail, soit celui de jour et celui de soir (de 15 h 30 à 23 h 00). Notons aussi que la main-d'œuvre est composée d'environ 70 % d'hommes et de seulement 30 % de femmes.

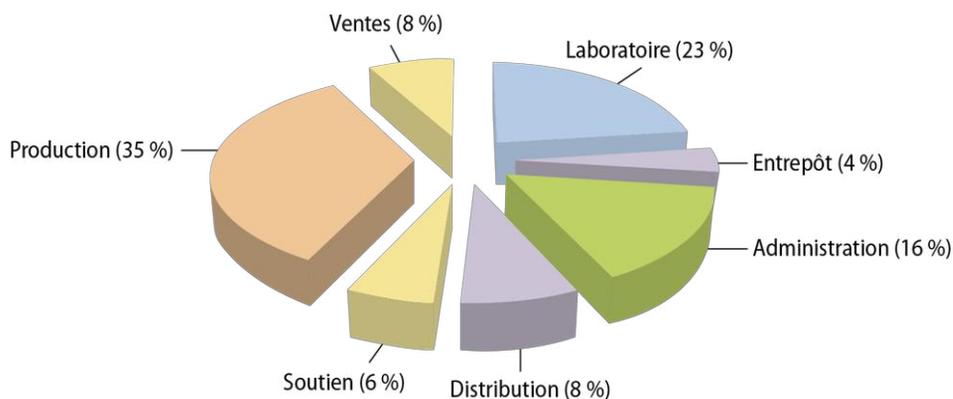
La gestion de cette entreprise se veut très paternaliste, à un point tel que les membres de l'administration se plaisent, lorsqu'ils parlent de l'ensemble de leurs travailleurs, à faire référence à la « pharmille ». Cette philosophie de gestion va de pair avec une stratégie d'évitement de la syndicalisation. Aucune tentative de syndicalisation n'a été entreprise chez Pharmex Québec, et la maison mère n'a connu qu'une tentative infructueuse en 2012. Dans cet esprit, la loyauté et la satisfaction des travailleurs est l'une des valeurs premières de la direction. Les conditions de travail y sont avantageuses puisqu'on dénote un salaire moyen de 52 000 \$ par année et une moyenne d'années de service de 10.

Problématique – Suite à une première analyse sommaire, le directeur des ressources humaines, monsieur Luc Pérusse, vous parle de plusieurs difficultés rencontrées à l'intérieur de l'organisation. Il vous demande de le conseiller dans sa recherche de solutions afin d'assainir le climat de travail et de maximiser la satisfaction des travailleurs. Pour ce faire, et afin de trouver des solutions réalistes aux problématiques soulevées, monsieur Pérusse fait appel à votre firme afin d'intervenir dans son organisation. Cependant, avant de débiter l'intervention, il vous demande de produire dans les meilleurs délais un rapport faisant état des pistes de solution qui seront envisagées ainsi que de l'analyse/argumentation favorisant ces avenues potentielles. Après avoir déposé votre rapport, et en fonction de son approbation par la direction de l'entreprise, vous devrez opérationnaliser vos solutions dans l'entreprise.

Voici les problématiques de Pharmex Québec (elles ne sont pas énumérées par ordre d'importance).

1. Après avoir implanté le programme « Pharmex/bénéfices », une grande insécurité s'est développée au sein du groupe de vendeurs. La logique sous-jacente au programme a largement modifié la stratégie de vente traditionnelle par une augmentation de l'importance du service à la clientèle. Certains vendeurs se sentent incompetents face aux nouvelles techniques de vente et d'autres craignent de voir diminuer le montant des commissions qui leur sont périodiquement versées.
2. Les vendeurs jouissent d'une très grande autonomie de travail puisqu'ils passent une grande partie de la semaine sur leurs territoires de vente. Bien que le rendement de tous les vendeurs soit acceptable, certains semblent négliger les petits acheteurs au profit des grandes pharmacies parce qu'ils considèrent que cela leur permet de réduire leurs heures de travail sans que leurs commissions en soient beaucoup modifiées.
3. Le gestionnaire du centre de distribution voit constamment son leadership confronté par les travailleurs de l'entrepôt. En fait, quelques travailleurs détiennent beaucoup d'influence et tentent régulièrement de saboter le pouvoir du gestionnaire en minant sa crédibilité au sein du groupe de travail.
4. Plusieurs conflits ponctuels surviennent entre le Service du contrôle de la qualité et les employés de la production. La production de médicaments ne pouvant tolérer aucun écart quant aux normes de qualité prescrites, ces conflits amènent parfois l'arrêt momentané d'une chaîne de production, ce qui a des effets négatifs sur le respect des délais de livraison. Les contremaîtres trouvent que les contrôleurs de la qualité sont harcelants et qu'ils nuisent à leur efficacité.
5. Le pouvoir de Pharmex Québec est en partie centralisé à Toronto. Cela a pour conséquence que plusieurs décisions de la filiale québécoise doivent être entérinées par le bureau chef. Les travailleurs et la direction de Montréal vivent ainsi de nombreuses frustrations sur le plan des ressources humaines car toute décision concernant les salaires, les promotions, l'embauche et les congés, entre autres, doit être acceptée par Montréal et par Toronto. Cela occasionne parfois des délais importants.
6. Une grande démotivation est apparue récemment au sein de l'équipe des ventes internes (par téléphone). En effet, afin de favoriser le travail d'équipe, la rémunération se fait maintenant sur la base du rendement de l'équipe plutôt que sur une base individuelle. Bien que cela n'ait que peu d'effet sur leur rémunération personnelle, les employés de ce service sont très mécontents de ce changement.
7. Les normes de sécurité ne sont pas toutes intégrées et pas toujours renforcées. Un rapport interne indique d'ailleurs que l'entreprise ne respecte les normes en matière de santé et de sécurité au travail que dans une proportion de 73 %.
8. Certaines dimensions du travail sont insatisfaisantes pour la majorité des travailleurs (*voir le tableau page suivante*) et cela mine, selon le directeur des RH, le niveau d'engagement organisationnel.
9. Les employés rencontrent de graves problèmes de communication. Plusieurs conflits importants ont été notés, allant même, dans certains cas, jusqu'au dénigrement et à la violence psychologique.
10. Les demandes de congés de maladie en raison de problèmes de nature psychologique (l'épuisement professionnel, par exemple) sont en croissance depuis quelques années.

La répartition des ressources humaines chez Pharmex Québec



Les dimensions de la satisfaction au travail

Dimension	Score (sur 5)	Dimension	Score (sur 5)
1. Affectation du personnel	3,25	10. Avancement	2,39
2. Attrait du travail	3,95	11. Communication verticale	2,23
3. Autonomie	2,85	12. Communication horizontale	2,75
4. Autorité	2,12	13. Conditions de travail	3,84
5. Degré de responsabilité	2,85	14. Politique de l'organisation	3,38
6. Innovation	2,56	15. Salaire	3,85
7. Reconnaissance	2,86	16. Sécurité d'emploi	4,22
8. Sécurité au travail	2,75	17. Supervision humaine	2,48
9. Variété	3,01	18. Supervision technique	3,76
Satisfaction moyenne : 3,06			

GLOSSAIRE

ACTH-gluco-corticoïdes Hormone sécrétée par le lobe antérieur de l'hypophyse en réponse à des signaux en provenance d'autres régions du cerveau. L'ACTH, de l'anglais *adreno-cortico-tropic hormone*, agit à distance sur la partie corticale de la glande surrénale où elle stimule la production d'autres hormones, les gluco-corticoïdes.

Agent de changement Personne qui agit à titre de catalyseur et qui gère les activités de changement.

Analyse biculturelle Étude des relations culturelles entre des entreprises qui fusionnent, dans le but de déterminer les risques de différends.

Ancienneté Nombre d'années de service d'un travailleur au sein d'une organisation.

Anomie Absence d'organisation sociale résultant de la disparition des normes communément acceptées.

Approche axée sur la situation Approche selon laquelle l'efficacité du leader est déterminée par son comportement et par l'environnement.

Approche axée sur les comportements Approche selon laquelle l'aspect le plus important du leadership se rapporte au style et à la façon de réagir du leader dans différentes situations.

Approche axée sur les traits Approche selon laquelle l'efficacité d'un leader dépend de ses caractéristiques individuelles.

Approche cognitive La façon dont nous choisissons et interprétons l'information. Ces deux opérations dépendent de nos schémas cognitifs, c'est-à-dire de la façon dont nous sélectionnons certains aspects de l'information en fonction des expériences que nous avons vécues.

Approche politique Processus décisionnel qui s'appuie essentiellement sur la satisfaction des besoins personnels des décideurs et qui est soutenu par les principes d'hédonisme et d'appât du gain et par une absence d'éthique.

Approche rationnelle Méthode de prise de décision rigoureuse qui inclut un processus analytique élaboré.

Approche systémique Vision globale et intégrée de divers éléments ou sous-systèmes. Les systèmes sont analysés principalement à l'aide des notions suivantes : les intrants (éléments bruts), le processus de transformation des intrants, les extrants (les résultats ou les produits transformés) et la boucle de rétroaction (la réajustement du système).

Assimilation Adhésion volontaire des employés aux valeurs de l'organisation qui a racheté la leur.

Attentes Tendance pour un individu à agir selon son interprétation de la réalité.

Attitude Évaluation de l'intérêt porté à une personne, à un objet ou à une situation.

Attribution Processus par lequel les personnes expliquent leur comportement et celui d'autrui.

Autoefficacité Croyance de l'individu en sa capacité de réaliser ou non une tâche.

Autonomie Liberté, indépendance et latitude dont jouit un employé au travail, ou possibilité pour un employé d'exercer un contrôle sur son propre travail.

Axe économique-praxique Cet axe renferme les valeurs liées au contrôle du système et des ressources, par exemple, le prestige, l'effort au travail, l'obéissance, l'efficacité et la gestion des récompenses.

Axe émotionnel-énergétique Cet axe renferme les valeurs poétiques telles que l'imagination, la liberté, la tendresse, la confiance, l'esprit d'aventure, l'esthétique, la chaleur, la créativité, le bonheur. Elle est une dimension énergétique.

Axe éthique-social La dimension éthique/sociale réfère aux valeurs (croyances, transparence, collégialité) qui animent les comportements individuels ou collectifs.

Béhaviorisme École de pensée qui postule que le comportement est fonction de ses conséquences.

Besoin d'accomplissement Désir d'exceller dans les activités dans lesquelles on s'engage. C'est un besoin qui incite à donner le meilleur de soi-même, qui pousse à l'efficacité et à l'accomplissement.

Besoin d'affiliation Désir d'établir et de maintenir des relations avec d'autres personnes.

Bureaucratie Organisation rationnelle du travail caractérisée par l'objectivité du processus décisionnel.

Changement graduel Changement ordonné, lent et continu.

Changement proactif Changement apporté à l'organisation pour permettre à ses systèmes ou à ses employés de traiter plus efficacement les demandes émanant de leur environnement interne.

Changement rapide Changement discontinu, chaotique et temporaire qui se distingue par un changement de perception de l'organisation ou de ses employés par rapport à eux-mêmes ou à leur façon de travailler.

Changement réactif Changement qui réagit à des demandes environnementales.

Citoyenneté organisationnelle Attitude qui caractérise les comportements d'un travailleur qui accomplit volontairement un ensemble de tâches qui vont au-delà de ce qui est prévu à sa description de tâche.

Coalition Alliance qui vise à réduire les incertitudes.

Communication ascendante Modèle de communication qui permet de transmettre l'information d'un niveau hiérarchique inférieur de l'entreprise à un niveau hiérarchique supérieur.

Communication bidirectionnelle Communication complète consistant en un échange bidirectionnel d'information : une fois que le message est reçu et compris par le récepteur, celui-ci retransmet un message à l'émetteur afin de s'assurer d'avoir bien compris. La communication bidirectionnelle nécessite donc de la rétroaction.

Communication descendante Modèle de communication qui sert à transmettre l'information d'un niveau hiérarchique supérieur de l'entreprise à un niveau hiérarchique inférieur. Le but principal de ce modèle est de transmettre une information axée sur la tâche, afin de faciliter la coordination entre les paliers hiérarchiques.

Communication horizontale Modèle de communication qui permet des échanges entre les membres d'un même service ou entre les services de l'organisation. Ces échanges s'effectuent principalement entre les individus qui occupent un même niveau hiérarchique.

Communication non verbale Communication par les gestes, les poses et les expressions faciales.

Communication unidirectionnelle Communication où le récepteur ne peut intervenir directement dans le processus de communication. Dans ce contexte, il est impossible de vérifier si le message a été compris, puisqu'il s'agit d'un simple transfert d'information.

Complémentarité ou loi de la fermeture Démarche qui consiste à compléter un objet afin d'en obtenir une image claire et stable.

Comportement organisationnel Discipline intégrant, entre autres, la psychologie, la sociologie, les sciences politiques, la médecine, les sciences juridiques et les sciences économiques, et dont l'objet est d'analyser les comportements des individus dans leur milieu de travail ainsi que leur fondement.

Comportement politique 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.

Conflit entre cadres hiérarchiques et cadres-conseils Conflit qui surgit entre des individus qui occupent un poste de direction dans la ligne hiérarchique et d'autres qui occupent un tel poste dans la ligne-conseil.

Conflit horizontal Conflit dans lequel sont impliqués des employés ou des groupes d'un même niveau hiérarchique.

Conflit interpersonnel Conflit qui oppose deux personnes au sujet des buts à poursuivre, des moyens à prendre, des valeurs, des attitudes ou des comportements à adopter.

Conflit intragroupe Conflit ressemblant, à bien des égards, au conflit interpersonnel. Ils sont différents en ce sens que l'intragroupe oppose plusieurs personnes d'un même groupe alors que l'interpersonnel divise deux individus.

Conflit intrapersonnel Situation dans laquelle un individu est en conflit avec lui-même. Généralement, ce type de conflit suppose que l'individu est en présence d'une certaine ambivalence ou d'une dissonance cognitive qui le perturbe.

Conflit organisationnel Conflit qui éclate au sein d'une organisation.

Conflit vertical Conflit qui oppose des individus ou des groupes de niveaux hiérarchiques différents.

Consolidation d'équipe Effort pour accroître l'efficacité du travail d'équipe en améliorant les processus interpersonnels et pour clarifier les objectifs et les rôles.

Cool cat Type de personnalité qui caractérise l'individu non compétitif et autonome.

Cool dog Type de personnalité qui caractérise l'individu non compétitif et hétéronome.

Culture Ensemble de valeurs, croyances et attitudes partagées par les membres d'une société.

Culture organisationnelle Ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par les membres d'une organisation.

Décentralisation Augmentation des pouvoirs et de l'indépendance des autorités administratives subordonnées, rapprochant ainsi celles-ci des lieux d'exécution.

Décision Démarche déterminant le choix d'une solution parmi certaines possibilités afin d'atteindre un objectif.

Décision non programmée Décision inhabituelle prise par une organisation, de façon irrégulière et souvent inattendue, et pour laquelle il n'y a aucune procédure préétablie.

Décision programmée Mode d'action précis et formel (basé sur les règlements et politiques, par exemple) adopté par l'organisation dans le but de faciliter et d'accélérer la prise de décision portant sur des problèmes répétitifs et routiniers.

Déculturnation Stratégie utilisée pour fusionner des cultures organisationnelles. Il y a déculturnation lorsque la société acheteuse impose sa culture et ses pratiques commerciales à l'entreprise achetée.

Dégel Efforts de changement pour surmonter la pression liée à la résistance individuelle.

Description de poste Description des principales tâches et responsabilités associées à un poste.

Développement organisationnel (DO) Effort continu et planifié visant à modifier une entreprise, afin qu'elle devienne plus efficace et plus humaine.

Différenciation Segmentation du système en sous-systèmes, chacun tentant de répondre à l'environnement dans lequel il se trouve.

Discrimination au travail Traitement inégal de personnes se manifestant dans les décisions concernant l'embauche, les promotions ou les congédiements. La discrimination au travail peut se fonder sur le sexe, l'âge, la situation familiale, la race, les croyances religieuses ou toute autre caractéristique n'ayant aucun lien direct avec le rendement au travail.

Effet de halo Influence du jugement ou d'une opinion laissée par un sujet sur un autre.

Effet de la première impression Effet d'ordre causé par la tendance de l'intervieweur à accorder une importance primordiale à l'information initiale qu'il a reçue ou à ses premières impressions, au détriment de l'information subséquente. L'intervieweur peut ainsi être porté à évaluer globalement les candidats en s'appuyant sur cette information initiale.

Élargissement des tâches Technique de définition de poste par laquelle on restructure horizontalement le travail en variant davantage les tâches d'un poste donné, pour combiner un certain nombre d'actions connexes sous la responsabilité d'un même employé.

Engagement organisationnel Intensité de l'attachement et de l'identification d'un individu envers l'organisation qui l'emploie.

Enrichissement des tâches Technique de définition de poste par laquelle on restructure le travail en confiant à l'employé des tâches habituellement réalisées à un niveau supérieur.

Environnement physique de travail Ensemble constitué de l'édifice, du mobilier, de l'équipement, des machines, de l'éclairage, du bruit, de la chaleur et des éléments associés aux accidents du travail et aux maladies professionnelles ainsi qu'aux éléments qui stimulent la productivité et engendrent un climat de travail agréable.

Épuisement professionnel Ensemble de symptômes précis causés par un stress chronique ou grave relié directement aux activités professionnelles et non aux problèmes personnels du travailleur.

Équipe de projet Groupe formé dans une entreprise dans le but d'accomplir une tâche précise.

Équipe de travail interfonctionnelle Groupe de travail réunissant des spécialistes de divers domaines ayant pour objectif commun de créer, concevoir et livrer autrement un produit ou une prestation.

Équipe de travail semi-autonome Groupe de travailleurs auquel sont confiées toutes les étapes de la production d'un bien ou d'un service.

Équipe virtuelle Groupe de travail qui communique et collabore dans le temps, l'espace et l'organisation grâce à la technologie.

Étude des temps et mouvements Méthode qui étudie le temps et les mouvements nécessaires à l'accomplissement d'une tâche.

Évaluation du rendement Système consistant à mesurer, évaluer et modifier les caractéristiques, les comportements et le succès d'un employé au travail, ainsi que la fréquence de ses absences, afin de déterminer son niveau de rendement actuel.

Évitement Conduite caractérisée par le refus de discuter d'une situation conflictuelle. Lorsque les personnes adoptent cette conduite, c'est qu'elles préfèrent ne pas s'engager, même si elles savent que leur attitude ne permettra pas de résoudre le problème.

Extraversion Facteur de la personnalité associé à un comportement verbal et non verbal et à une grande sociabilité.

Filtrage d'information Manipulation de l'information de manière que le récepteur la perçoive de façon positive.

Fonctionnalisme École de pensée qui met l'accent sur l'aspect fonctionnel et pratique des processus mentaux. Le fonctionnalisme est axé sur l'expérience et sur la façon dont celle-ci permet à l'individu d'adopter un comportement adapté à son environnement.

Forces d'entraînement Forces qui éloignent le comportement du *statu quo*.

Forces de retenue Forces qui repoussent le mouvement de l'équilibre actuel.

Formalisation Description écrite des buts du travail et des moyens de les atteindre. La formalisation entretient un lien étroit avec la standardisation et la spécialisation du travail et permet de modeler les tâches et les rôles à partir d'un profil type, ce qui standardise les comportements de travail des individus dans un même poste pour les mêmes tâches.

Gel Stabilisation d'une intervention de changement en équilibrant les forces d'entraînement et de retenue.

Gestion centrée sur la tâche Type de gestion où le leader privilégie la production à l'individu.

Gestion de conflit Ensemble d'actions ou démarche qu'entreprend un gestionnaire en vue de régler un conflit.

Gestion par objectifs Mode de gestion par lequel tous les gestionnaires d'une organisation se donnent des objectifs communs, se partagent les responsabilités et évaluent régulièrement leurs résultats.

Gestion par valeurs Philosophie de gestion et champ de pratiques d'une organisation dont les intérêts correspondent aux valeurs centrales de l'organisation et s'alignent avec ses objectifs stratégiques.

Gestion participative Mode de gestion qui permet aux travailleurs d'exercer une influence sur le fonctionnement de l'entreprise à l'intérieur d'une dynamique à trois associant la direction, les salariés et le syndicat.

Grève Moyen de pression économique utilisé par les travailleurs d'une organisation contre l'employeur, qui consiste à refuser totalement ou en partie d'effectuer leur travail habituel.

Groupe formel Groupe qui a pour mandat d'exécuter les tâches et de fournir les services commandés par la direction, en conformité avec des objectifs précis déjà établis.

Groupe informel Groupe qui s'est formé spontanément, au fil du temps, et qui est constitué des interactions entre les membres de l'organisation. Les membres d'un groupe informel ont généralement des idées, des valeurs, des croyances et des besoins sociaux semblables.

Homéostasie Processus de régulation par lequel l'organisme maintient les diverses constantes du milieu intérieur entre les limites des valeurs normales. Processus de maintien de la situation d'équilibre.

Hot cat Type de personnalité qui caractérise l'individu compétitif et autonome.

Hot dog Type de personnalité qui caractérise l'individu compétitif et hétéronome.

Individu de type A Individu caractérisé par une ambition intense et un esprit de compétition. Pour l'individu de type A, l'emploi idéal lui accorde beaucoup de responsabilités et une grande autonomie, à la condition, bien sûr, qu'il possède les compétences nécessaires à l'accomplissement de ses tâches.

Individu de type B Individu qui préfère laisser aux autres le soin de définir les exigences du travail pour s'y adapter par la suite.

Iniquité Caractère d'une situation qui résulte d'un déséquilibre entre le rapport intrants/extrants d'un individu et le rapport intrants/extrants de l'individu ou du groupe auquel il se compare.

Instrumentalité Estimation de la probabilité que le rendement visé produise des conséquences ou des résultats.

Intégration Stratégie utilisée pour fusionner les cultures organisationnelles de deux entreprises ou plus. L'objectif est de combiner les cultures en une culture mixte en gardant les meilleurs aspects de chacune.

Interrogation appréciative Méthode de changement qui cherche à déterminer les qualités et les forces spécifiques à une entreprise et sur lesquelles on peut miser pour améliorer l'efficacité organisationnelle.

Intrant Élément brut provenant de l'environnement externe, puis transformé ou modifié, pour être finalement retourné à cet environnement sous forme d'extrait ou de produit fini.

Introversion Facteur de la personnalité associé à la tendance au repli sur soi et à la réflexion intérieure et solitaire.

Leadership de délégation Style de leadership pratiqué lorsque les employés connaissent le travail à effectuer et s'y appliquent avec attention, et qui consiste à leur confier certaines responsabilités et à leur laisser une grande autonomie.

Leadership de motivation Style de leadership dont l'objectif est de conserver des relations harmonieuses avec et entre les membres du groupe et de soutenir professionnellement ceux qui, bien que ne connaissant pas les exigences de leur travail, veulent vraiment bien le faire.

Leadership de participation Style de leadership adopté par le supérieur qui implique ses employés dans la prise de décision, qui les consulte et échange des renseignements avec eux, afin de les encourager à exploiter leurs compétences au maximum.

Leadership transactionnel Leadership qui s'inscrit dans une logique d'échange entre le leader et ses subordonnés où la prestation de travail est liée à l'octroi de récompenses contingentes.

Lieu de contrôle (ou locus de contrôle) Concept psychologique selon lequel les individus diffèrent dans leurs appréciations et leurs croyances sur ce qui influence le cours de leur vie.

Lock-out Moyen de pression économique utilisé par l'employeur contre les travailleurs, qui consiste à leur refuser l'accès au lieu de travail.

Management de la créativité Méthode qui vise à favoriser la créativité des membres d'une organisation.

Maturité face au travail Maturité d'un individu qui se définit en fonction de son niveau d'expérience et de ses connaissances.

Maturité psychologique Maturité d'un individu qui se définit en fonction de sa capacité et de sa volonté à bien travailler.

Médullosurrénale Partie la plus interne de la glande surrénale, ainsi désignée parce qu'elle est située au-dessus de chacun des reins. La médullosurrénale sécrète une série d'hormones de la famille des catécholamines, dont l'adrénaline.

Méthode ASIT Méthode dont les conditions définissent la solution créative et dont les outils permettent de l'atteindre.

Méthode Delphi Méthode qui atténue l'influence des uns sur les autres lors d'une prise de décision en groupe. Les participants ne se trouvent pas en situation de confrontation et ne subissent pas l'influence de facteurs psychologiques.

Méthode des six chapeaux Méthode de gestion permettant de traiter les problèmes en évitant la censure.

Méthode TRIZ Acronyme russe de la Théorie innovante de résolution de problèmes (*Teorija Reshenija Izobretateliskih Zadatch*).

Modèle de contingence de Fiedler Modèle selon lequel un leader efficace est capable de modifier les facteurs situationnels en fonction de son propre style de leadership.

Modèle du cheminement critique de House Modèle qui se fonde sur la théorie de l'expectative et qui vise à circonscrire des variables situationnelles qui inciteraient les leaders à choisir un style de leadership plutôt qu'un autre.

Motivation extrinsèque Motivation essentiellement liée à un rapport utilitaire, c'est-à-dire que l'individu s'engage dans une tâche pour bénéficier d'avantages concrets ou pour éviter des conséquences désagréables.

Motivation intrinsèque Motivation essentiellement liée au plaisir que procure la réalisation d'une tâche. Ainsi, l'individu est intrinsèquement motivé par les défis qu'il doit relever et par le sentiment d'accomplissement personnel que lui procure le travail effectué.

Ombudsman Intervenante interne dont la tâche est de dénouer les conflits touchant des membres de l'organisation.

Organisation Ensemble des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles organisées en fonction d'un but partagé.

Perception Processus de sélection, d'organisation et d'interprétation des stimuli issus de l'environnement permettant à l'individu d'y réagir.

Performance contextuelle Ensemble des comportements contribuant à l'efficacité organisationnelle.

Performance individuelle Ensemble des comportements contribuant aux objectifs organisationnels.

Phylogénèse Étude de la formation et de l'évolution des espèces animales et végétales en vue d'établir leur parenté.

Plan de carrière Résultat d'un ensemble d'activités organisées par l'entreprise pour aider les employés à découvrir leurs forces et leurs faiblesses, leurs objectifs précis et le genre de poste qu'ils souhaiteraient occuper.

Pouvoir d'expert Caractéristique d'une personne qui, grâce à une longue expérience, a acquis des compétences techniques ou scientifiques ou une connaissance des processus administratifs hors du commun.

Pouvoir d'information Pouvoir qui se rapporte à la capacité d'un individu d'accéder à de l'information privilégiée.

Pouvoir de coercition Type de pouvoir qui appuie le pouvoir légitime. Les personnes qui le détiennent peuvent pénaliser les employés qui contreviennent aux règles et aux procédures de l'organisation.

Pouvoir de récompense Pouvoir qui renforce le pouvoir légitime en ce sens qu'il autorise un individu à remettre des récompenses aux employés qui ont particulièrement bien fait leur travail.

Pouvoir de référence Type de pouvoir attribué à une personne en raison de l'estime et de la confiance qu'on lui accorde.

Pouvoir légitime Capacité d'une personne d'en influencer une autre en raison de la position qu'elle occupe au sein de l'entreprise.

Présentéisme Fait, pour un travailleur, d'être présent physiquement sur les lieux de travail, malgré un état de santé qui nécessiterait une absence.

Productivité Rapport entre les extrants (les biens ou les services produits par un individu, un groupe ou une organisation) et les intrants (les éléments qui interviennent dans la production de ces biens ou services). Les extrants s'expriment en unités de production ou en valeur de la production.

Programme de renforcement Modalité prédéterminée de présentation des renforcements positifs en fonction du nombre de comportements à adopter pour recevoir un renforcement.

Projection Tendance qu'a un individu à attribuer à autrui certaines de ses propres émotions.

Prophétie autoréalisatrice (ou effet Pygmalion) Fait de s'attendre à ce que certaines choses se produisent et de modifier involontairement son comportement de telle sorte que ces choses arrivent réellement.

Psychanalyse Approche qui insiste sur l'importance des motifs et des conflits inconscients dans la détermination du comportement et qui met l'accent sur les mécanismes inconscients de l'esprit.

Psychologie humaniste École de pensée qui accorde de l'importance à la personne, à la conscience humaine, à la connaissance de soi et à l'aptitude à faire des choix.

Psychologie positive École de pensée qui s'oriente vers le développement personnel et le changement social; ses thèmes se rapprochent de la psychologie humaniste.

Psychologie sociale Étude scientifique de la façon dont les gens se perçoivent, s'influencent et entrent en relation les uns avec les autres.

Qualité de la décision Caractère d'une décision qui se définit par l'effet qu'elle aura sur le fonctionnement de l'organisation.

Recherche active Méthode par laquelle la recherche initiale sur une entreprise génère des renseignements pour guider les actions subséquentes.

Rendement au travail Production ou résultat du travail réalisé par un employé.

Renforcement Toute procédure ayant pour effet d'augmenter la fréquence d'apparition d'une réponse.

Renforcement négatif Méthode utilisée pour augmenter la fréquence d'un comportement désiré en éliminant les conséquences désagréables qui lui sont associées.

Renforcement positif Renforcement par présentation d'une conséquence qui vise à augmenter la fréquence d'un comportement désiré.

Réorganisation du travail Restructuration radicale des processus organisationnels dans le but d'améliorer le coût, la qualité ou le service.

Réseau de communication centralisé Réseau dans lequel l'information est nécessairement orientée vers un ou deux individus.

Réseau de communication décentralisé Réseau dans lequel on ne peut décider qui est le leader formel.

Réseau de communication formel Ensemble des réseaux officiels établis par la structure de l'organisation. Ces derniers permettent de canaliser les mouvements d'information internes et externes à l'entreprise.

Réseau de communication informel Réseau permettant une meilleure coordination de l'information entre les différents départements d'une organisation.

Responsabilité sociale des entreprises Concept multidimensionnel qui mesure le degré de responsabilité et de préoccupations sociales, environnementales et économiques des entreprises.

Sélection En milieu de travail, action de choisir, parmi un groupe de candidats présélectionnés et en fonction de critères précis, la personne qui sera embauchée.

Sélectivité Capacité de discriminer ce qui est central de ce qui est secondaire.

Séparation Stratégie de fusion de cultures organisationnelles qui permet aux entreprises qui fusionnent de demeurer des entités distinctes et d'échanger un minimum de pratiques organisationnelles.

Sondage de rétroaction Collecte de données auprès des employés et partage des résultats.

Source extrinsèque de stress Ensemble des facteurs de stress qui font partie du contexte de la tâche plutôt que de son contenu.

Source intrinsèque de stress Ensemble des facteurs de stress qui sont inhérents au contenu même de la tâche.

Stéréotype Simplification du processus perceptuel qui consiste à évaluer ou à porter un jugement en se servant de facteurs prédominants généralisés à l'ensemble d'un groupe.

STH-minéralocorticoïdes Hormone responsable de la croissance qui est sécrétée par l'antéhypophyse. L'axe minéralocorticoïde agit sur la régulation de l'eau, du sodium et du potassium dans l'organisme.

Stratégie d'absorption Assimilation d'un groupe par un autre dans le but de réduire les incertitudes créées par le premier.

Stress au travail Résultat de la discordance entre les ressources d'un individu et la réalité de ses conditions de travail.

Stress professionnel Résultat d'une inadéquation entre l'individu et son milieu de travail. Le stress se présente lorsque l'environnement, en raison de ses exigences excessives ou de son incapacité à fournir au travailleur les moyens de combler ses besoins, constitue une menace pour l'individu.

Syndrome général d'adaptation (SGA) Processus d'adaptation physiologique au stress se déclinant en trois phases : la phase d'alarme, la phase d'adaptation et la phase d'épuisement.

Synergie culturelle Gestion de la diversité culturelle fondée sur l'élaboration de politiques et de pratiques organisationnelles qui respectent les valeurs organisationnelles tout autant que les spécificités culturelles des diverses unités d'affaires.

Système nerveux parasympathique Système qui prépare au retrait et qui permet la mise au repos de l'organisme en ralentissant le rythme cardiaque. Les effets des hormones stimulées par le système parasympathique sont antagonistes à ceux du système sympathique.

Système nerveux sympathique Système activé lors des réactions de lutte ou de fuite. Il prépare l'organisme à l'action, qui commande la sécrétion d'une série d'hormones, qui mobilisent à leur tour d'autres systèmes nécessaires à l'exécution des gestes de survie.

Théorie de contenu Théorie qui tente de cerner les besoins et leurs rôles dans le déclenchement d'un cycle de motivation.

Théorie de l'équité Théorie qui postule qu'un individu, dans une relation d'échange avec d'autres personnes ou avec une organisation, évalue l'équité des gains qu'il retire de cette relation en comparant son rapport intrants/extrants à celui de ses collègues de travail ou à celui de toute personne ou groupe avec qui la comparaison est possible et logique.

Théorie de processus Théorie qui tente d'expliquer la manière dont les forces interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à adopter un comportement plutôt qu'un autre.

Théorie des besoins de Maslow Théorie qui propose cinq catégories de besoins définis selon une hiérarchie : à la base se trouvent les besoins physiologiques, viennent ensuite les besoins de sécurité, d'appartenance sociale, d'estime et, enfin, les besoins d'actualisation.

Théorie des deux facteurs de Herzberg Théorie selon laquelle il y a chez l'être humain deux catégories de besoins : 1) le besoin d'éviter les situations pénibles et la douleur ; 2) le besoin de s'épanouir psychologiquement.

Théorie des objectifs Théorie qui met en évidence la capacité de l'être humain à choisir les objectifs qu'il désire atteindre, tout en soutenant que ces objectifs influencent fortement ses cognitions et ses comportements.

Théorie X Théorie qui postule que, généralement, les gens n'aiment pas le travail, ont peu d'ambition et fuient les responsabilités.

Théorie Y Théorie qui postule que les gens aiment travailler, puisqu'ils éprouvent du plaisir à faire leur travail.

Valence Mesure de l'attrait ou de la valeur que l'individu attribue à la récompense ou aux conséquences finales.

SOURCES ICONOGRAPHIQUES

Couverture : Jon Feingersh/Getty Images ; Rubrique À la une: Shutterstock.com ; Rubrique De la théorie à la pratique: Shutterstock.com ; Rubrique Qu'en disent les experts : Shutterstock.com

Chapitre 1

Ouverture de chapitre : Rawpixel.com/Shutterstock.com ; p. 4 : Monkey Business Images/Shutterstock.com ; p. 11 : Solis Images/Shutterstock.com ; p. 14 : ESB Professional/Shutterstock.com ; p. 21 : Avatar_023/Shutterstock.com

Chapitre 2

Ouverture de chapitre : elkor/iStockphoto ; p. 40 : bikeriderlondon/Shutterstock.com ; p. 46, Figure 2.3, La couleur et le décor : red mango/Shutterstock.com ; Le mouvement : Mlap Studio/Shutterstock.com ; La nouveauté : koya979/Shutterstock.com ; La répétition : vtaurus/Shutterstock.com ; L'ambiguïté : Domaine public ; La position sociale : BeautyLine/Shutterstock.com ; p. 47, Figure 2.4 : Wikipedia Commons ; p. 48, Figure 2.5, Grille d'Herman : Domaine public ; Figure 2.6 : Wikipedia Commons ; p. 49, Figure 2.7 : Domaine public ; p. 50, Figure 2.8 : Wikipedia Commons ; Figure 2.9 : Domaine public ; Figure 2.10 : Domaine public ; p. 52, Figure 2.15 : Domaine public ; p. 54 : pan_kung/Shutterstock.com ; p. 55, Figure 2.16 : naka-stockphoto/Shutterstock.com ; p. 59 : Squaredpixels/iStockphoto ; p. 62 : Rawpixel.com/Shutterstock.com ; p. 73 : Shutterstock.com

Chapitre 3

Ouverture de chapitre : Yuri_Arcurs/iStockphoto ; p. 89 : Tyler Olson/Shutterstock.com ; p. 97 : Monkey Business Images/Shutterstock.com ; p. 102 : JP WALLET/Shutterstock.com ; p. 107 : Stefan Schurr/Shutterstock.com ; p. 109 : Uber Images/Shutterstock.com

Chapitre 4

Ouverture de chapitre : Dmitry Kalinovsky/Shutterstock.com ; p. 131 : Monkey Business Images/Shutterstock.com ; p. 135 : SFIO CRACHO/Shutterstock.com ; p. 143 : Budimir Jevtic/Shutterstock.com ; p. 151 : CHAIWATPHOTOS/iStockphoto ; p. 160 : wavebreak-media/Shutterstock.com

Chapitre 5

Ouverture de chapitre : lightkey/iStockphoto ; p. 177 : © Éric Gosselin ; p. 187, Figure 5.2, case 1 : Ariadna Ada Sysoeva/Shutterstock.com ; case 2 : Macrovector/Shutterstock.com ; case 3 : Toltemara/Shutterstock.com ; case 4 : Aniwhite/Shutterstock.com ; p. 190 : Kinga/Shutterstock.com ; p. 192 : Photographee.eu/Shutterstock.com ; p. 199, Figure 5.5, gauche : yod67/Shutterstock.com ; droite : yod67/Shutterstock.com ; p. 203 : Peter Istvan/Shutterstock.com

Chapitre 6

Ouverture de chapitre: dotshock/Shutterstock.com ; p. 218 : AstroStar/Shutterstock.com ; p. 221 : Rocketclips, Inc./Shutterstock.com ; p. 225 : Rawpixel.com/Shutterstock.com ; p. 230 : Nicholas Rjabow/Shutterstock.com ; p. 232 : Tyler Olson/Shutterstock.com

Chapitre 7

Ouverture de chapitre: optimarc/Shutterstock.com ; p. 247 : FatCamera/iStockphoto ; p. 249 : alvarez/iStockphoto ; p. 255 : Tassii/iStockphoto ; p. 263 : Monkey Business Images/Shutterstock.com

Chapitre 8

Ouverture de chapitre: ittipon/Shutterstock.com ; p. 285 : SpeedKingz/Shutterstock.com ; p. 288, haut : thodonal88/Shutterstock.com ; bas : tirée de <http://frontcommun.org/sinformer/Photographe>, Normand Blouin ; p. 298 : Indypendenz/Shutterstock.com ; p. 305 : Dragon Images/Shutterstock.com ; p. 307 : PeopleImages/iStockphoto

Chapitre 9

Ouverture de chapitre: Solomiya Trylovska/Shutterstock ; p. 318 : asiseeit/iStockphoto ; p. 323 : Syda Productions/Shutterstock.com

Chapitre 10

Ouverture de chapitre: Yuri_Arcurs/iStockphoto ; p. 353 : Photographee.eu/Shutterstock.com ; p. 358 : SFIO CRACHO/Shutterstock.com

Chapitre 11

Ouverture de chapitre: Elenathewise/iStockphoto ; p. 388 : gpointstudio/Shutterstock.com ; p. 403 : Pressmaster/Shutterstock.com ; p. 407 : Rawpixel.com/Shutterstock.com

Chapitre 12

Ouverture de chapitre: hxdyl/Shutterstock.com ; p. 427 : Pressmaster/Shutterstock.com ; p. 433 : wissanu sirapat/Shutterstock.com ; p. 435 : ESB Professional/Shutterstock.com ; p. 447 : Monkey Business Images/Shutterstock.com

INDEX DES AUTEURS

A

Adams, J.S., 156
Adler, N.J., 225–226, 326
ADN Leadership, 339
Ajzen, I., 93–94
Alderfer, C., 141, 143, 146
Allen, N.J., 109–110
Allport, G., 88
Altshuler, G., 374
Arsenault, A., 182, 184, 187–191, 194–195
Asch, S.E., 53
Aubé, C., 161
Auerbach, A.J., 254–256
Aughton, P., 178–179

B

Baggio, S., 74
Bakker, A.B., 116
Balder, J., 159
Bandura, A., 38, 63
Bareil, C., 417, 437, 439
Bédard, I., 56, 442
Benabou, C., 61, 156
Blais, V., 223
Blake, R., 324–325
Blanc, M.-É., 180
Blanchard, K., 329–330
Bond, F.W., 178–179
Borman, W.C., 392
Bradford Titchener, E., 7–8
Brasier, A., 393
Brault, J., 373–374
Brunet, L., 110, 222, 294
Brutus, S., 258
Bujold, M.-F., 89–90
Burger, J.M., 194
Burke, W.W., 458–459
Burnes, B., 406
Burns, T., 13, 17
BusinessMate.com, 397
Bys, C., 295–296

C

Cable, D.M., 415–416
Cai, D.A., 274
Caldwell, D.F., 415–416
Cameron, K.S., 379–380
Campbell, J.P., 135

Cannon, W.B., 182
Casalis, D., 57
Centre canadien d'hygiène et de sécurité
au travail, 196
Chaire en gestion de la santé et de la
sécurité du travail (CGSST), 142
Champagne, S., 134–135
Chapleau, Y., 268
Charpentier, J., 251
Chatman, J., 415–416
Coghlan, D., 443
Cohen, M., 360–361
Collins, J., 398
Commission des normes, de l'équité, de la
santé et de la sécurité au travail, 180
Corbeil, A., 435
Costa, P.T., 60
Courcy, F., 294
Cournoyer, N., 374

D

Daoust, J.-P., 353–354
Darwin, C., 8
Davis, K., 169
De Bono, E., 373–374
De Dreu, C.K.W., 308–310
De Guerre, D.W., 178–179
Deal, T., 394–396
Deci, E.L., 160–161, 164
Delorme, A., 51–52
Delrue, G., 306
Denis, J.L., 417
Devinat, A., 339
Dickson, B., 19
Dion, G., 282
Dolan, S.L., 18, 28, 71, 182, 184, 187–191,
194–195, 200, 254–256, 401–402, 404,
406
Dumas, P., 456–457
Dumont, L., 49
Durand, P., 180
Durivage, A., 53, 78, 80
Dynamique-mag.com, 303

E

Edwards, J.R., 416
Elsbach, K.D., 381
Emery, F.W., 22
Emery, M., 178–179

F

Fabi, B., 464–465
Fandt, P.M., 235, 272–273
Fayol, H., 15
Festinger, L., 54, 156
Fiedler, F., 332
Finger, J.R., 365
Fink, E.L., 274
Fishbein, M., 93–94
Flaxman, P.E., 178–179
Flückiger, M., 51–52
Foucher, R., 110, 282, 300
Francœur, F., 267
Freedman, A.M., 443
French, J., 285
Fressineau, M., 294
Freud, S., 360
Friedman, M., 208

G

Gagnon, C., 114
Garcia, S., 71, 401
Gasse, Y., 119–120
Gaudreault, S., 92
Gigerenzer, G., 359
Goleman, D., 320
Gosselin, A., 258
Gosselin, E., 114
Gouldner, A., 17
Grenier, É., 102
Guidoni, M., 401
Gurteen.com, 360

H

Hackman, J.R., 99–100, 230
Hafsi, T., 464–465
Haines, V., 258
Handy, C., 396
Hartnell, C., 390–391
Heider, F., 75
Heisenberg, W., 8
Hersey, P., 329–330
Herzberg, F., 143–146
Hofstede, G., 74, 394
Holland, J.L., 64–66
Hoppock, R., 97
House, R., 327, 338

I

Ilgen, D.R., 392

J

Jago, A.G., 369
James, W., 8
Jobboom, 147
Jobillico, 192
Johns, G., 229, 254–256
Johnson, K.J., 417
Judge, T.A., 415–416

K

Karasek, R., 186–187
Kayes, A.B., 381
Kayes, D.C., 381
Kelley, H.H., 75
Kennedy, A., 394–396
Kilmann, R.H., 299
Kinicki, A., 390–392
Klimoski, R.J., 392
Kluckhohn, F., 397
Kohlberg, L., 69–70, 79
Kornhauser, A., 193
Kotter, J.P., 430–431

L

Labarre, G., 283–284
Labrosse, B., 381
Lachance, R., 43–44, 104–105
Ladouceur, A., 302
Lamar, M., 351
Lamothe, L., 417
Langley, A., 417
Larkin, J., 351
Latham, G.P., 159
Lawler, E., 150
Lawrence, P.R., 22–23
Lazarus, R., 185
Lee-Gosselin, H., 169
Lee Kong, S., 321–322
Leeper, R.R., 49
Lemieux, N., 434–435
Leonard, H.S., 443
Les Affaires, 138–140
Lewicky, R.J., 167
Lewin, K., 38, 429–430
Lewis, R., 443
Likert, R., 19
Lingham, T., 18, 28, 402, 404, 406
Litwin, G.H., 458–459
Locke, E.A., 157–158, 230, 274

Loivette, S., 178–179

Lorsch, J., 22–23

M

Machiavelli, N., 67
Madsen, D.B., 365
Maguire, E.A., 351
Maletto, M., 251
Mantha, M.-M., 178–179
March, J., 360–361
Marchand, A., 180
Marcic, D., 448–449
Marcoux, A.-M., 411–412
Martellini, C., 68–69, 132
Maslow, A.H., 11, 136–138, 141, 146
Mayer, J.D., 320
Mayo, E., 19
McClelland, D., 145–147, 203
McCrae, R., 60
McDermott, J., 351
McGregor, D., 130–131, 139
McKenna, E., 117
McShane, S.L., 61, 156
Melamed, S., 207
Ménard, P., 300
Menninger, K., 184
Merton, R.K., 17
Meyer, J.P., 109
Milkovich, G., 365
Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du Québec (MDDEP), 409
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 219–220
Mintzberg, H., 407
Morin, E.M., 161
Mouton, J., 324–325
Myrand-Langlois, A., 224, 317

N

Nadler, D., 431–433
National Institute for Occupational Security and Health (NIOSH), 186
Nöel, K., 389

O

Oldham, G.R., 99–100
Olsen, J., 360–361
O'Reilly, C.A., 415–416
Organ, D.W., 117
Organisation mondiale de la santé (OMS), 176
Ostroff, C., 392
Ou, A., 390–391
Quimet, G., 395

P

Passmore, J., 443
Pastor, P., 398–399
Perrow, C., 21–22
Pettersen, N., 53
Poitras, J., 302
Porras, J.I., 398, 462–463
Portail RH, 399–400
Porter, L.W., 109–110, 150
Privé, C., 331

R

Raven, B., 285
Richard-Brande, B., 301
Rodet, P., 162–163
Roethlisberger, F., 19
Rogelberg, S.G., 231–232
Rogers, C., 11
Rokeach, M., 71, 401
Rondeau, A., 426
Rosenman, R.H., 194, 208
Rotter, J.B., 194
Ryan, R.M., 160–161, 164

S

Saks, A.M., 229, 254–256
Salovey, P., 320
Samson, A., 64
Savoie, A., 110, 222, 294
Schaufeli, W.B., 116
Schein, E., 398
Schmidt, W., 330
Schmouker, O., 41–42, 112, 150–151, 197–198, 290–291, 336–337, 362–363
Schneider, B., 26
Schwartz, S.H., 72
Seltzer, J., 448–449
Selye, H., 183
Selznick, P., 17
Shani, A.B., 443
Sherif, M., 53
Shirom, A., 207
Simon, D.P., 351
Simon, H.A., 351, 358–359
Skinner, B.F., 11, 152
Smith, C.A., 110
Snyder, M., 77–78
St-Onge, S., 258
Stalker, G., 13, 17
Steen, S.L., 61
Steers, R.M., 154
Strodtbeck, F., 397

T

Tamkins, M.M., 392
Tannenbaum, R., 330
Taylor, F.W., 14, 130
Theorell, T., 187
Thill, E.E., 130
Thomas, K.W., 282, 299
Thompson, J.D., 354–355
Tichy, N.M., 460–461
Todd, P.M., 359
Tremblay, M., 119–120
Trist, E., 22
Trompenaars, F., 396–397
Trull, A.S., 178–179
Tsui, A., 365
Tuckman, B., 222–223
Tushman, M., 431–433

V

Vallerand, R.J., 93, 130
Vandenberghe, C., 110
Venne, J.-F., 427–429
Von Bertalanffy, L., 5
Vroom, V.H., 148, 369–370

W

Wageman, R., 230
Wan, N., 202–203
Wanous, J., 7
Wasson, D.K., 217
Watson, J., 11
Weber, M., 16
Weisbord, M.R., 456–457
Werther, W.B., 169

Whetten, D.A., 379–380
Woodward, J., 21
Wundt, W., 6

Y

Yetton, P.W., 369–370

Z

Zacchia, C., 97
Zuber, P., 367

INDEX DES SUJETS

Les numéros de pages présentés en caractères bleus et gras renvoient aux définitions présentées en marge.

A

- Abitibi Bowater, 428
- Absence
d'autonomie, 192
de longue durée, 178
de motivation, 147
- Absentéisme, 15, 40, 107–108, 227
involontaire, 108
volontaire, 108
- Absorption
d'une entreprise, 288
envers les tâches, 116
- Abus de pouvoir, 285
- Acceptation
d'une décision par les employés, 369
des objectifs, 158
- Accessibilité de l'attitude, 95
- Accident au travail, 15, 107
programme de prévention d'un __, 154
- Accommodement, 299–300, 302
- Accomplissement, besoin d'__, 145
- Accueil, mesures d'__, 410
- Acculturation, 73
- ACTH-gluco-corticoïdes, **183**
- Activité(s)
physique, stress et __, 203
professionnelles, types de personnalité
et __, 65
socioémotionnelles au travail, 263
- Actualisation, besoin d'__, 19, 137, 141
- Adaptation, capacité d'__, 332
- Adhésion
au changement, 430
aux valeurs, 405
- Adhocratie, 390–391
- Administrateur, 16
- Administration scientifique, 15–16
- Affectivité, 397
- Affiliation
besoin d'__, 145–146
interpersonnelle, sentiment d'__,
163–164
- Affiliation sociale, 147
motivation et __, 135
- Affirmation de soi, 72
- Âge
satisfaction au travail selon l'__, 103
stress au travail selon l'__, 190
- Agent de changement, **438**, 439, 444
- Agent(s) de stress, 180–181, 183, 188, 190
individuels, 193–195
organisationnels, 191–193
- Agentivité, 63
- Agréabilité, 60, 113
- Agression
comportement d'__, 294
interpersonnelle, 232
- Altruisme, 117
- Ambiguïté
d'un stimulus, 49
des rôles, 192
tolérance à l'__, 394
- Amotivation, 161–162
- Analyse(s)
biculturelle, **412**, 414
des faits, 357
des tâches, 14
- Ancienneté, engagement et __, 113
- Animal, stress et contact avec un __, 202–203
- Anomie, **192**
- Antécédents
individuels, 103, 113
organisationnels, 103–104, 106, 113–114
- Appartenance sociodémographique, 190
- Apple, 377
- Approche(s)
axée sur la situation, 317, **327**, 328–333,
340
axée sur les comportements, 316–317,
323, 324–326, 340
axée sur les traits, 316, **317**, 318–322,
340
cognitive, **185**
de facilitation ou de soutien, 227
expérimentale, 151
intuitive de la prise de décision, 359–360
politique de la prise de décision, 360
proactive au changement, 433
psychanalytique, 184
psychocognitive, 185–186
rationnelle de la prise de décision,
355–358, 378
réactive au changement, 433
systémique, **5**, **6**
traits-facteurs, 64
- Arbitrage, 304
- Arbre décisionnel, 357, 369–370
- Arkema Canada, 399–400
- Artéfacts, 388–389, 393
culturels, 398–399
- Artistique, personnalité __, 65–66
- Assimilation, 413
- AT&T, 143
- Attente(s), 49, 55, 148–150
collectives, 228
d'un nouvel employé relatives aux
tâches, 204
relatives aux rôles, 285
théorie des __, 148–150, 159, 205
- Attention sélective, 46
- Attitude(s), **68**, 76, 88, 118
accessibilité de l'__, 95
affective, 90–91
au travail, 26, 88–118
centralité de l'__, 94–95
cognitive, 90
conative, 91
connaissance des __, 118
contradiction entre comportement
et __, 54
dans l'environnement de travail, 68–74
définition de l'__, 88–89
globale, 93
incidence des __ sur le comportement,
91–95
intensité de l'__, 94
modification des __, 95–96
nature de l'__, 90–91
partielle, 93
périphérique, 96
positive, 10
satisfaction au travail et __, 106
sources et conséquences de l'__, 81
spécificité de l'__, 94
stabilité des __, 89, 95
- Attribution, **74**, 75–76
causale, 74
dispositionnelle, 74
erreurs d'__, 75–76
- Autoalimentation, 91
- Autoattribution, 75
- Autocratie, 73
- Autodétermination, 115, 135, 339–340
besoin d'__, 160–161, 164
sentiment d'__, 164
théorie de l'__, 160–164
- Autoefficacité, 63–64, 113
- Autogestion, voir Autodétermination
- Automotivation, 322
- Autonomie, **16**, 99–100, 113, 115
absence d'__, 192
besoin d'__, 147, 160–161
collective, 230
d'une équipe de travail
semi-autonome, 219
degré d'__, 16, 49
motivation et __, 135
- Autorité, 16–17, 92
centralisation de l'__, 73
décentralisation de l'__, 20
délégation de l'__, 13
- Avancement, possibilités d'__, 132
- Axe(s)
du changement, 432–433
économique-praxique, **401**, 402
émotionnel-énergétique, **401**, 402
éthique-social, **401**, 402

B

- Banque Nationale Groupe financier, 410–411
- Béhaviorisme, **11**, 151–155, 165
- Besoin(s), 76, 99
- acquis, théorie des __, 145–147
 - d'accomplissement, 145
 - d'actualisation, 19, 137, 141
 - d'affiliation, 145–146
 - d'autodétermination, 160–161, 164
 - d'autonomie, 147, 160–161
 - d'estime de soi, 137–138
 - d'existence, 141–142
 - d'un changement organisationnel, 432
 - de compétence, 160–161
 - de développement, 141–142
 - de pouvoir, 67, 145–146
 - de sécurité, 136–137
 - de socialisation, 19
 - en tant que déficience, 133
 - individuels, 458
 - intensité d'un __, 145
 - motivation et __, 133, 135
 - physiologiques, 136–137
 - rationnels, 141–142
 - relationnel, 160–161
 - sociaux, 137–138
 - théorie des __ de Maslow, 136–138, 141, 146
- Biais
- acteur-observateur, *voir* Erreur(s) fondamentale d'attribution cognitifs, 371
 - d'ancrage et d'ajustement, 371
 - d'engagement, 371
 - de confiance excessive ou d'optimisme, 371
 - de confirmation, 371
 - de contamination, 371
 - de disponibilité de l'information, 371
 - de récence, 371
 - de représentativité, 371
 - des coûts irrécupérables, 371
 - lors de la prise de décision, 370–371
 - perceptuel, *voir* Erreur(s) de perception
- Bien-être au travail, 114–115, 176–177, 404
- programme de __, 197–198
- Biofeedback, *voir* Rétroaction biologique
- Bonté, faire preuve de __, 203
- Bonus, 131
- Bouche-à-oreille, 249
- Brainstorming, *voir* Remue-méninges
- Bruit, 244–245
- Bureaucratie, **16**, **17**, 139–140, 191
- mécaniste, 22
 - professionnelle, 22
- Burnout, *voir* Épuisement professionnel
- de référence, 253
- hiérarchique, 292–293
- Cadre-conseil, 292–293
- Calcul, stratégie de __, 354–355
- Canada Trust, 288
- Canal(aux)
- de communication, 268
 - formels, 263
 - informels, 263
- Capacité d'adaptation, 332
- Capital
- humain, 23–24
 - relationnel, 251
- Caractère
- conscientieux, 61, 113, 318
 - négligeant, 61
- Caractéristique(s)
- culturelles, 390, 394, 397
 - d'une équipe de travail, 218
 - d'une équipe de travail semi-autonome, 218–219
 - de l'environnement de travail, 328–329
 - de la motivation, 134
 - de la perception, 45–50
 - de la structure organisationnelle, leadership et __, 327
 - des cadres hiérarchiques et des cadres-conseils, 293
 - des membres d'un groupe, 216
 - des réseaux de communication formels, 248
 - des subordonnés, 326, 328–329, 335
 - des tâches, 114, 335
 - du groupe, 327
 - du leader, 317–318, 326
 - du travail, 104, 106
 - individuelles, 114
 - organisationnelles, 114, 335
 - sociobiographiques, 103
 - sociobiologiques, 113
- Carence en sommeil, 353–354
- Carrière
- personnalité et __, 64–67
 - plan de __, **204**
- Cascades, 428
- Casino de l'Amiante, 467–469
- Catégorisation sociale, 216
- Causalité, locus de __, 163–164
- Centralisation, 16, 73
- Centralité de l'attitude, 94–95
- Cercle
- de qualité, 217
 - réseau de communication en __, 246–247
- Chaîne(s)
- causales, 466
 - réseau de communication en __, 246–247
- Changement
- adhésion au __, 430
 - agent de __, **438**, 439, 444
 - axes du __, 432–433
 - défis de l'implantation d'un __, 425–429
 - des objectifs, 424
 - évaluation et officialisation du __, 446–447
 - gestion du __, 434–435, 462
 - graduel, **425**
 - modèle des phases de préoccupation lors d'un __, 439–440
 - organisationnel, 424–447
 - ouverture au __, 60–61, 72
 - plan de mise en œuvre du __ en huit étapes, 430–431
 - proactif, **425**
 - processus de __, 429–436
 - progressif, 432–433
 - rapide, **425**
 - réactif, **425**
 - refus de __, 429
 - résistance au __, 219–220, 436–442, 447
 - stratégies de mise en œuvre du __, 433–434
 - stratégique, 433
 - technologique, 424
- Chapeaux, méthode des six __, 373–374
- Charisme, 333, 338–339
- Chatter, 372
- Cheminement critique, modèle du __, 327–329
- Choix
- d'une solution, 358
 - de carrière, 64–67
 - sans raisonnement, 352
- CIL/ICI, 399–400
- Citoyenneté organisationnelle, 9, 115, 117–118
- Civisme, 117
- Clan, 390–391
- Classification des valeurs, 71–73
- Climat
- de l'équipe de travail, 458
 - de travail, 19, 115, 251, 323, 327, 364, 391–392
 - organisationnel, 114, 307, 391–392
 - social, 227
- Coaching, 206, 231
- Coalition, 288
- Code de conduite, 70, 267
- Coercition
- moyens de __, 286
 - pouvoir de __, **286**
- Cogestion, 218
- Cohérence, 75
- cognitivo-comportementale, 54
 - et l'adhésion aux valeurs, 405
 - organisationnelle, 432
- Cohésion
- de l'équipe de travail, 228
 - du personnel, 16
- Colère
- expression de la __, 301
 - négative, 301
 - saine, 301
- Collaboration, 302
- au sein d'un groupe, 224
- Collectivisme, 73, 394, 397

C

- Ça, 8
- Cadre(s)

- Communication, 20, 271, *voir aussi* Langage
 ascendante, 250
 avec la génération C, 44
 bidirectionnelle, 244, **245**, 252, 271, 427
 bouche-à-oreille, 249
 définition de la __, 244
 descendante, 250
 efficace, 259–264, 271
 éléments de la __, 244–245
 fonctions de la __, 271
 horizontale, 250–252
 informationnelle, 251
 interculturelle, 254–256
 modèles de __, 250–252
 non verbale, 254, **269**, 270
 obstacles à la __, 252–259
 organisationnelle, 244–271
 persuasive, 95–96, 264–265
 proactive, 426
 programmes de __, 260–261
 relationnelle, 251
 réseaux de __, 245–249, 264, 271
 richesse des moyens de __, 268–269
 unidirectionnelle, **252**, 271
 verticale, 17
- Comparaison
 interpersonnelle, 100–101
 intrapersonnelle, 98–100
 sociale, 156–157, 229
- Compétence(s)
 besoin de __, 160–161
 bilan des __, 132
 du gestionnaire, 283
 émotionnelles, 10
 en intelligence émotionnelle, 320
 en leadership, 317
 formation axée sur les nouvelles __, 438
 motivation et __, 135
 perception de __, 163–164
 sentiment de __, 147, 328
 sociales, 10
 test de __, 112
 variété des __, 99–100
- Compétition, 300–302
- Complémentarité, 52
- Comportement(s)
 abusif, 228
 approche axée sur les __, 316–317, **323**, 324–326, 340
 attribution du __, 74–76
 au travail, 38–76
 cohérence du __, 54
 contre-productifs, 10, 107, 157, 227, 229, 232
 d'agression, 294
 de citoyenneté organisationnelle, 9, 115, 117–118
 de remplacement, 154
 déviant, 265–266
 éthique, *voir* Éthique
 humain, 38–45
 incidence des attitudes sur le __, 91–95
 influence de la satisfaction au travail sur le __, 96–97
- machiavéliques, 67
 moral, 68
 nature de la conséquence d'un __, 152
 non verbal, 60
 organisationnel, **5**, 6–7, 12–28, 464
 orienté vers la tâche, 330–331
 orienté vers les relations, 330–331
 performant, 39–40
 politique, **67**, 68
 positif, 10
 probabilité d'apparition d'un __, 152–154
 productif, 98
 rationnel, 359
 retiré, 60
 risqué, 67–68
 social, 68
 timide, 60
 transactionnel, 333–334
 transformationnel, 333–334
 verbal, 60
- Composition d'une équipe de travail, 229
- Compromis, 300, 302, 354–355
- Conciliation travail-famille, 44, 104–105
- Concurrence au sein d'un groupe, 224
- Condition(s)
 de travail, 15, 19, 115, 193
 du changement qualitatif, 376
 du monde clos, 376
- Confiance
 entre les individus, 264
 envers l'employé, 323
 excès de __, 231
 groupale, 227
 interpersonnelle, 227
- Conflit(s)
 affectifs, 290
 au sein d'une équipe de travail semi-autonome, 219
 au travail, 282–307
 conséquences d'un __, 305–307
 coûts des __, 290–291
 de fond, 285
 de personnalité, 230
 de rôles, 192
 définition d'un __, 282
 entre cadres hiérarchiques et cadres-conseils, 292–293
 gestion des __, **282**, 283, 296–305, 307
 horizontal, 292
 intergroupes, 216, 291–292
 interpersonnel, 289–290
 intragroupe, 223, 291
 intrapersonnel, 289
 majeurs, 307
 non résolu, 307
 origine et nature des __, 284–296
 phases d'un __, 297–298
 position hiérarchique et __, 292–293
 psychique, 9
 sources de __, 290
 stratégies de résolution de __, 283–284, 296, 299–305
 substantifs, 290
 types de __, 288–292
 vertical, 292
- Connaissance(s), 49, 90
 de soi, 336
 des attitudes, 118
 transfert de __, 263
- Conscience
 de soi, 322
 morale, 336
- Consensus, 75
- Considération, 333
- Consolidation
 d'équipe, **445**
 d'équipe de travail, 230–231
 d'un conflit, 298
- Constitution d'un groupe, 223
- Contact visuel, 254–255
- Contexte
 culturel, 256
 social ou interpersonnel, 224
- Contingence, modèle de __, **332**, 333
- Continuité, 52, 72
- Contraste d'un stimulus, 47–48
- Contrat, 287–288
- Contribution, 156
- Contrôle, 20
 de l'incertitude, 74
 lieu de __, 62–63, 75, 113, 194, 328
 locus de __, 103
 motivation et __, 131
 transmission de l'information pour assurer un __, 261
 valeurs de __, 402
- Convention
 collective, 287
 principe de __, 360
 sociale, 255
- Conventionnelle, personnalité __, 65–66
- Cool cat*, 199, **200**
- Cool dog*, 199, **200**
- Cossette, 393
- Couleur de l'environnement physique, 47
- Courant déterministe-structuraliste, 64
- Courriels personnels, 42
- Coûts des conflits, 290–291
- Covariation, principe de __, 75
- Créativité, 372–373, 377
 culture de __, 377
 gestion de la __, 372
 mécanismes de la __, 372
 outils et méthodes de soutien à la __, 373–377
- Critères d'évaluation de la décision, 356
- Croyances, 90, 388, 393
 influence des __ sur la personnalité, 58
 influence des __ sur le stress au travail, 190
- Culture(s)
 communication selon les __, 254–256
 contextuelle, 256
 développement de la personnalité selon la __, 58
 influence de la __ sur la perception, 50
 style de leadership selon la __, 326

Culture(s) organisationnelle(s), 24, **26**, 73, 295, 388–414, 458–459
 adhocratique, 389–390
 changement de la __, 425
 d'amélioration continue, 447
 de créativité, 377
 de marché, 390–391
 de prospection, 395–396
 de rôle, 396
 définition de la __, 388
 du pouvoir, 396
 du travail acharné, 395
 efficacité et __, 390–391
 fondée sur le clan, 390–391
 force ou homogénéité de la __, 392–394
 fusion de __, 412–414
 hiérarchique, 390–391
 individualiste, 396
 macho, 395
 modèles de __, 394–403
 orientée vers la gestion, 395–396
 orientée vers les tâches, 396
 réingénierie de la __, 406–412, 414
 valeurs et __, 403–405

Cyberdéviance, 42, 265
 Cyberflânerie, 42
 Cyberintimiation, 42

D

Décentralisation, **16**, 20, 230, 438
 Décideur, 439
 Décision, 20, **350**, voir aussi Prise de décision
 acceptation d'une __, 369
 de changement, 438
 évaluation d'une __, 356, 358
 incidence éthique d'une __, 368
 innovatrice, 377
 non programmée, **350**
 pouvoir de __, 292–293, 360
 processus de la __, voir Processus décisionnel
 programmée, **350**
 qualité de la __, **359**, 369

Déclenchement
 d'un conflit, 297
 de la motivation, 134–135

Décor, 47
 Déculturation, 413
 Défense
 mécanisme de __, 184
 perceptive, 50

Dégel, **430**, 431
 Degré
 d'autonomie, 16, 49
 d'homogénéité de la culture organisationnelle, 392
 de différenciation, 23
 de maturité, 329–330
 de risque, 395
 de stimulation, 188

Délégation
 de l'autorité, 13
 plan de __, 219

Deloitte, 373
 Demandes de l'environnement, 186–187
 Démotivation, 132
 Dénouement d'un conflit, 298
 Départ volontaire, 42–43
 Dépassement de soi, 72
 Dépression majeure, 178
 Désagrément, 60
 Description des tâches, 204
 Désensibilisation perceptive, 50
 Destinataire, 439
 Déterminant(s)
 de l'engagement organisationnel, 114
 de la personnalité, 57–59
 de la satisfaction au travail, 101–106

Détresse psychologique, 115, 178, 180

Développement
 besoins de __, 141–142
 de la moralité, 69–70
 durable, 25, 404
 organisationnel (DO), **442**, 443–447

Dévouement, 116
 Diagnostic organisationnel, 407–408, 414, 431, 436, 444
 cas synthèses de __, 466–472
 modèles de __, 455–465

Dictionary of Holland Occupational Codes, 66

Différenciation, **23**
 degré de __, 23

Difficulté
 de la tâche, 76
 des objectifs, 158

Dilemme éthique, 69–70
 Direction de la motivation, 134
 Discernement, 354–355
 Discipline, 16
 Discrimination perceptive, 46
 Discussion de groupe, 365, 367
 Dissolution d'un groupe, 223
 Dissonance cognitive, 54–55, 156–157

Distance
 au pouvoir, 394
 hiérarchique, 73

Distinction figure-fond, 50–51
 Distorsion de la perception, 52–56, 76
 Distraction, 203

Diversité
 culturelle, 225–226
 d'un groupe, 225–226

Divertissement, 203
 Division des tâches, 14, 16
 Dogmatisme, 63
 Dotation en personnel, 204
 processus de __, 414

Drachten, 140
 Dualité de l'engagement, 111
 Dynamique de la motivation, 132–133

E

Échelle(s)
 d'engagement au travail, 116
 d'engagement organisationnel, 110
 permettant de mesurer la satisfaction au travail, 98

École
 des relations humaines, 19
 humaniste, 177

Écoute, 323
 active, 262, 305
 sélective, 253

Eden McCallum, 140

Effet(s)
 de contraste, 56
 de halo, 53–54, 56
 de la première impression, **53**, 56
 de primauté, 53
 de récence, 53
 du stress, 195–198
 loi de l'__, 152
 miroir, 56
 Pygmalion, **55**

Efficacité, 23
 collective, sentiment d'__, 227
 culture organisationnelle et __, 390–391
 d'une équipe de travail, 224–230
 de la communication, 259–264, 271
 des stratégies génériques de résolution de conflits, 302
 du leader, 316–320, 323, 326–327, 330, 332, 335
 intervention en développement organisationnel et __, 446

Efficacité personnelle, 63–64
 sentiment d'__, 63, 331

Effort(s), 75, 149
 de motivation, 131

Émergence, 140
 Émetteur, 244–245, 252–254
 équilibre entre le récepteur et l'__, 262–263
 position hiérarchique de l'__, 256–257

Émotions, 10, 50, 90, 92, 321, 339
 négatives, 92

Empathie, 263, 320, 322

Employé(s), voir aussi Personnel
 bien-être des __, 114–115, 176–177, 197–198, 404
 communication pour permettre aux __ de s'exprimer, 261
 difficile, gestion d'un __, 303
 expérimentés, 263
 fidélisation des __, 43
 formation aux __, 438
 jeunes __, 263
 loyauté de l'__, 266
 narcissique, 9
 objectifs de l'__, 134, 177
 personnalité de l'__, 9–10
 pouvoir des __, 115
 responsabilisation de l'__, 89–90

- responsabilités de l'_, 49, 115
 - satisfaction de l'_, voir Satisfaction au travail
 - sélection des _, 14, 53–55, 74
 - surveillance électronique des _, 265
 - Encouragement, 117
 - Endettement relationnel, 251
 - Engagement au travail, 89, 116–117
 - diffus, 397
 - limité, 397
 - Engagement organisationnel, 106, **109**, 110–112, 114–115, 118
 - affectif, 109–110, 113–115
 - amélioration de l'_, 115–116
 - de continuité, 110
 - définitions de l'_, 109
 - déterminants et conséquences de l'_, 114
 - dualité de l'_, 111
 - normatif, 109–110
 - origines de l'_, 112–114
 - performance et _, 115
 - sentiment d'_, 114
 - types d'_, 11, 109–110
 - Énoncé
 - de valeurs, 409
 - de vision, 338
 - Enrichissement des tâches, **20**, 131, 145, 204
 - Enron, 139
 - Entrepreneur, personnalité de type _, 65–66
 - Entreprise(s), voir aussi Organisation de développement, 251
 - de maintien, 251
 - en état de survie, 251
 - flexibilité des _, 371
 - fusion d'_, 288, 412–414
 - réseaux sociaux d'_, 267, 372–373
 - responsabilité sociale des _, **25**, 26, 404
 - Entrevue
 - avec les employés, 261
 - de sélection, 53–54, 56
 - Environnement
 - complexe, 22
 - demandes de l'_, 186–187
 - dynamique, 22
 - externe, 458–459
 - hérédité et _, 58
 - organisationnel, 22–23
 - simple, 22
 - social, 318
 - stable, 22
 - Environnement de travail, 12, 47, 64–65, 99, 104
 - modification de l'_, 424
 - physique, **47**
 - style de leadership et caractéristiques de l'_, 328–329
 - Épuisement professionnel, 115, **195**
 - Équation personne-environnement, 185
 - Équilibre
 - entre l'émetteur et le récepteur, 262–263
 - entre parler et écouter, 263
 - homéostatique, 184
 - travail-famille, 104–105, 117
 - Équipe
 - ad hoc*, 217
 - consolidation d'_, **445**
 - de projet, **217**, 396
 - de résolution de problème, 217
 - multidisciplinaire, voir Équipe de travail interfonctionnelle
 - polarisation de l'_, 364
 - prise de décision en _, 363–367, 378
 - taille de l'_, 227
 - Équipe de travail, 217
 - caractéristiques d'une _, 218–219
 - choix de leadership par rapport à l'_, 328
 - climat de l'_, 458
 - cohésion d'une _, 228
 - composition d'une _, 229
 - consolidation d'_, 230–231
 - efficacité d'une _, 224–230
 - interfonctionnelle, **220**, 233
 - modèle du développement d'une _, 222–223
 - semi-autonome, **218**, 219, 233
 - tâches d'une _, 229
 - variables structurelles d'une _, 228–230
 - virtuelle, **220**, 221, 233
 - Équité, 16–17, 100–101, 117
 - perception d'_, 229
 - principes d'_, 360, 368
 - prise de décision et _, 360
 - sentiment d'_, 157
 - théorie de l'_, 155–157, 159, 205
 - Erreur(s)
 - d'attribution, 75–76
 - de complaisance, 76
 - de perception, 52–56
 - fondamentale d'attribution, 76
 - Espace
 - personnel, 255
 - utilisation de l'_ lors de la communication non verbale, 269
 - Estime de soi, 9, 62, 75, 96, 113, 194–195
 - besoin d'_, 137–138
 - Établissement de chaînes causales, 466
 - Éthique, 68
 - prise de décision et _, 368
 - Étiquette, 68–69, 255
 - Étoile, réseau de communication en _, 246–247
 - Étude(s)
 - de Hawthorne, 19
 - des temps et mouvements, **14**
 - Évaluation
 - cognitive, principe de l'_, 160, 163–164
 - d'une décision, 356, 358
 - de l'état de satisfaction, 100
 - des solution soumises, 357
 - du changement, 446–447
 - du rendement, 53, 74, 205
 - primaire, 185
 - selon la cohérence, 75
 - selon la spécificité, 75
 - selon le consensus, 75
 - Évitement, 299, 302
 - Évolution des attitudes, 95
 - Excès de confiance, 231
 - Existence, besoin d'_, 141–142
 - Expérience(s), 49, 91, 149
 - de vie, 58–59
 - fermeture à l'_, 60–61
 - groupale, qualité de l'_, 227
 - ouverture à l'_, 60–61, 318
 - perceptive, 8, 49
 - professionnelles, 59
 - sensorielle, 45
 - Expert, pouvoir d'_, **286**, 287
 - Expression(s)
 - d'un conflit, 297–298
 - de la colère, 301
 - de la politesse, 255
 - du visage, 269–270
 - Extinction, 154–155
 - Extrants, 5–6, 390, 431–432
 - Extraversion, 60–61, 103, 113
 - Exxon Mobil, 138
- F**
- Facebook, 42, 44, 266
 - Facteur(s)
 - d'hétérogénéité d'un groupe, 225
 - d'homogénéité d'un groupe, 225
 - d'hygiène, 144
 - de la personnalité, 103, 318
 - de motivation, 19, 49, 130–131, 143–145
 - de satisfaction, 22
 - environnementaux, voir Environnement, voir Environnement de travail
 - externes de la perception, 46–49
 - internes de la perception, 49–50
 - théorie des deux _, 143–146, 165
 - Faits, 357, 359
 - Famille, développement de la personnalité et influence de la _, 58–59
 - Fatigue, prise de décision et _, 353–354
 - Feed-back*, voir Rétroaction
 - Féminité
 - d'une société, 74
 - de la culture organisationnelle, 394
 - Fermeture à l'expérience, 60–61
 - Fidélisation des employés, 43
 - Filtrage de l'information, 253
 - Flânerie sociale, 228–229
 - Flexibilité
 - de l'horaire de travail, 205
 - des entreprises, 371
 - Fonctionnalisme, **8**
 - Force(s)
 - d'entraînement, **429**, 430
 - de la culture organisationnelle, 392–394
 - de retenue, **429**, 430
 - derrière un comportement, 130

Formalisation, 17
 Formation
 aux employés, 438
 axée sur les nouvelles compétences, 438
 du personnel, 204
 Fuite, réponse par la lutte et la __, 182
 Fusion, 288, 412–414

G

Gel, **430**, 431
 Génération C, 43–44
 Geste, 254
 Gestion
 anémique, 325
 au quotidien, 138
 autocratique, 325
 d'un employé difficile, 303
 de la créativité, 372
 de la transition des valeurs, 410
 de type intermédiaire, 325
 démocratique, 325
 des conflits, **282**, 283, 296–305, 307
 des ressources humaines (GRH), 23–25, 44, 409, 414, 425
 du changement, 434–435, 462
 du rendement des employés, 410
 du stress, 176–206
 efficace de la diversité au sein d'un groupe, 226
 grille de __, 324–325
 par exception, 319
 par objectifs (GPO), **20**, 205, 325, 405, 445–446
 par valeurs (GPV), 73, 115, 401–404, **405**, 406–412, 414
 participative, 218
 paternaliste, 325
 styles de __, 325
 visant les directives ou les instructions (GPI), 405
 Google, 139, 393
 Grille
 d'Herman, 48
 de gestion de Blake et Mouton, 324–325
 Groupe financier Banque Toronto Dominion, 288
 Groupe(s), 5, 59
 adhésion à un __, 216
 confiance au sein d'un __, 227
 conflit au sein d'un __, 223, 291
 conflit entre les __, 216, 291–292
 culturels, communication entre les __, 254–256
 d'amélioration continue, 217
 de référence, 100
 de travail, 216–233
 discussion de __, 365, 367
 diversité d'un __, 225–226
 dominant, 216
 étapes de l'évolution d'un __, 222–223, 233
 formel, **217**, 218–221, 233
 identification à un __, 216

influence du __, 100
 informel, 221–222, 233
 leadership et caractéristiques du __, 327
 multiculturel, 225–226
 nominal, 367
 pensée de __, 231–233, 364
 qualité de l'expérience d'un __, 227
 rendement potentiel d'un __, 229
 semi-autonome, 131
 subordonné, 216
 types de __, 216–222

H

Habilitéte(s)
 individuelles, 458
 sociales d'un leader, 318
 Habilitation, 131
 Halo, effet de __, 53–54, 56
 Harcèlement psychologique, 231, 293–295
 HCL, 139
 Hédonisme, 360
 Hérité, 58
 Hétéro-attribution, 75
 Hétérogénéité d'un groupe, 225
 Hiérarchie, 16
 Hiérarchisation des valeurs, 68–69, 408
 Homéostasie, **185**
 Homogénéité
 d'un groupe, 225
 de la culture organisationnelle, 392–394
 Horaire de travail flexible, 205
Hot cat, 199, **200**
Hot dog, 199, **200**
 Humanisme, 177
 Humeur, 60
 Hyperspécialisation des tâches, 14

I

IBM, 18, 140
 Identification
 à un groupe, 216
 des leaders, 407
 Identité
 au travail, 99–100
 sociale, théorie de l'__, 216
 IKEA, 139
 Illusion
 de Ebbinghaus/Titchener, 47
 de Munsterberg, 48
 Incertitude, 74, 394
 Incivilité au travail, 295
 Incompatibilité des objectifs, 285
 Incompétence, sentiment d'__, 75
 Indicateur typologique de Myers-Briggs (MBTI), 61–62
 Individu, 5
 Individualisme, 73, 232, 394, 397
 Influence
 des connaissances, 49
 du groupe, 100
 pouvoir d'__, 17
 Information
 diffusion de l'__, 246
 écrite, 17, 261
 filtrage de l'__, 253
 informelle, 263
 pouvoir d'__, **287**
 quantité d'__, 257
 sur le changement, 438
 traitement erroné de l'__, 371
 verbale, 261
 Infosys, 140
 Iniquité, 157
 négative, 156–157
 positive, 156–157
 sentiment d'__, 102, 157, 229
 Initiative, 16
 Injustice, sentiment d'__, 157
 Innovation, 371–372, 376–377, 446
 Insatisfaction au travail, 17, 102, 145, 176, 179, 305, *voir aussi* Satisfaction au travail
 Inspiration, leader comme source d'__, 333
 Instabilité émotionnelle, 103
 Institutionnalisation du changement, 438
 Instrumentalité, **148**, 149–150
 Intact Assurance, 428
 Intégration, 413
 organismique, principe de l'__, 160–162
 Intégrité organisationnelle, 404
 Intelligence
 du leader, 318, 322
 émotionnelle (IE), 10–11, 320–322
 Intensité
 d'un besoin, 145
 d'un stimulus, 46–47
 de l'attitude, 94
 de la motivation, 133–135
 Intention, 76
 comportementale, 93
 de démission, 114
 Interactions, 20
 interpersonnelles, 218
 Interalimentation, 91, 106
 Interdépendance des tâches et des coéquipiers, 229
 Interrogation appréciative, **443**
 Intervenante externe, 304
 Intervention
 continue, 231
 en situation de crise, 231
 préventive, 231
 Intervention en développement organisationnel, 442–446
 efficacité et __, 446
 Intervention liée au stress, 198–206
 individuelle, 198–203
 médicale, 201
 organisationnelle, 204–206
 préventive, 202

primaire, 198
 secondaire, 198
 tertiaire, 198
 Intrants, 5–6, 390, 431
 Introspection, 8
 collective, 231
 Introversion, 60–61, 103
 Intuition, 61
 lors de la prise de décision, 352, 355, 359
 Inventivité, niveaux d'_, 375
 Investigateur, personnalité de type _,
 65–66

J

Jugement, 61, 149, 352
 humain, 12
 Justice
 distributive, 157
 interactionnelle, 157
 procédurale, 157
 Justice organisationnelle, 157, 368
 perception de _, 114, 368

L

Langage, *voir aussi* Communication
 corporel, 254
 différences de _, 254
 non verbal, 58, 269
 stress au travail selon le _, 190
 Latitude décisionnelle, 186–187
 Leader(s)
 caractéristiques du _, 317–318, 326
 efficacité du _, 316–320, 323, 326–327,
 330, 332, 335
 formel, 316
 identification des _, 407
 informel, 316
 intelligence émotionnelle du _, 320–322
 pouvoir du _, 332
 Leadership, 17, 20, 138, 316–340, 369–370,
 456–458
 authentique, 335–336
 autocratique, 330, 369
 autoritaire, 332
 avec une équipe de travail, 227–228
 charismatique, 333, 338–339
 consultatif, 369
 de délégation, 331
 de motivation, 330–331
 de participation, 331
 de soutien, 327, 329
 définition du _, 316
 démocratique, 332
 directif, 327, 329
 du laisser-faire, 319
 horizontal, 331
 informel, 225
 mobilisateur, 444
 organisationnel, 316
 orienté vers la personne, 323–324
 orienté vers la tâche, 323–324

orienté vers les objectifs, 328–329
 participatif, 328–329
 prise de décision et _, 369–370
 selon le degré de participation des
 employés à la décision, 369–370
 sexe et style de _, 319
 stratégique, 73
 styles de _, 319, 369–370
 substituts du _, 334–335
 théories du _, 316–333, 340
 transactionnel, 319, 333–334
 transformationnel, 333–334
 Lieu de contrôle, 62–63, 75, 113, 194, 328
 LinkedIn, 266
 Locus
 de causalité, 163–164
 de contrôle, 62, 103
 Logiciel de diagnostic du stress, 205
 Loi
 de l'effet, 152
 de la fermeture, 52
 sur les normes du travail du Québec,
 231, 293
 Loyauté de l'employé, 266
 Lutte, réponse par la _ et la fuite, 182

M

Machiavélisme, 67
 Maîtrise de soi, 92, 322
 Maladie
 absence de longue durée liée à la _, 178
 cardiovasculaire, 178–179
 Management de la créativité, 372
 Manque, principe du _, 140
 Masculinité
 d'une société, 74
 de la culture organisationnelle, 394
 Maturité, 329, 331
 degré de _, 329–330
 face au travail, **329**
 psychologique, **329**
 McDonald's, 15
 Mécanisme(s)
 de défense, 184
 de la créativité, 372
 falicitants, 456–457
 Médias sociaux, 266–267
 Médiation, 304
 Méditation, 201
 Medtronic, 337
 Médullosurrénale, **182**
 Menace, 185
 perception subjective de _, 185
 Message, 244–245, 252, 254
 attitude face à un _, 96
 équilibre entre le contenu, la forme et
 le moment de diffusion du _, 263
 négatif, structure d'un _, 260
 non verbal, 269
 positif, structure d'un _, 259–260
 Mesure(s)
 d'accueil, 410
 disciplinaires, 154, 267, 303
 Méthode(s), *voir aussi* Technique(s)
 ASIT, 376
 de gestion par objectifs, 205
 de l'arbre décisionnel, 357, 369–370
 de la poubelle organisationnelle,
 360–361
 de prise de décision, 365–367
 de recherche active, 443
 de relaxation, 201
 de renforcement, 152–153
 de soutien à la créativité, 373–377
 de suppression d'un comportement, 155
 Delphi, 140, 365–367
 des six chapeaux, 373–374
 du sondage de rétroaction, 444
 remue-méninges, 357, 365
 scientifiques, 14
 traditionnelle de la prise de décision,
 355–358
 TRIZ, 374–376
 Microsoft, 139
 Milieu de travail multiculturel, 255
 Ministère du Développement durable, de
 l'Environnement et des Parcs du Québec
 (MDDEP), 409
 Mission, 458–459
 Modèle(s)
 à six dimensions, 456–457
 béhavioriste, 151–155, 159, 165
 circulaire de Schwartz, 72
 cognitif et conditionnel, 187–191
 comportemental, 38
 contingent, 20–23
 d'Hofstede, 394
 de classification des valeurs, 71–73
 de communication dans l'organisation,
 250–252
 de congruence de Nadler et Tushman,
 431–433
 de contingence de Fiedler, **332**, 333
 de culture organisationnelle, 394–403
 de Deal et Kennedy, 394–396
 de diagnostic organisationnel, 455–465
 de Fayol, 15–16
 de Hafsi et Fabi, 464–465
 de Handy, 396
 de Karasek, 186–187
 de l'action raisonnée et du
 comportement planifié, 93–94
 de l'attraction-sélection-attribution, 26
 de l'école des relations humaines, 19
 de l'origine et des conséquences d'un
 conflit, 283
 de la rationalité limitée, 358–359
 de la vraisemblance de l'élaboration
 cognitive, 96
 de Likert, 19–20
 de maturité et leadership selon Hersey
 et Blanchard, 329–331
 de motivation, 133
 de Pastor, 398–399
 de Porras, 462–463
 de Schein, 398

- de Taylor, 14
 - de Trompenaars, 396–398
 - de Vroom, Yetton et Jago, 369–370
 - de Weber, 16–17
 - des caractéristiques de l'emploi, 100
 - des facteurs de la personnalité, 59–60
 - des multiples catégories de changement, 425
 - des phases de préoccupation lors d'un changement organisationnel, 439–440
 - des sources et des conséquences d'une attitude, 91
 - des types de personnalité de Myers-Briggs (MBTI), 61–62
 - du cheminement critique, 327–329
 - du National Institute for Occupational Security and Health (NIOSH), 186
 - du processus de changement planifié de Lewin, 429–430
 - du stress, 181–186
 - du stress au travail, 186–191
 - en comportement organisationnel, 13–26
 - explicatifs de la satisfaction au travail, 98–101
 - général du processus de communication, 244–245
 - hexagonal de Holland, 66
 - hiérarchique du développement d'une équipe de travail, 222–223
 - intégrateur, 458–459
 - intégré du comportement organisationnel, 7
 - mécaniste, 13–17
 - organique, 13, 17–20
 - pouvoir/interaction de l'influence interpersonnelle, 286
 - structurel, politique et culturel de Tichy, 460–461
 - triaxial sur la gestion par valeurs, 401–403
 - Modération, 117
 - Modification des attitudes, 95–96
 - Moi, 8, 184
 - Moralité
 - conformiste, 70
 - conventionnelle, 70
 - développement de la __, 69–70
 - individuelle, 70
 - post-conventionnelle, 69
 - préconventionnelle, 69
 - Motivation, 12, 20, 89
 - absence de __, 147
 - au travail, 130–165, 458
 - autodéterminée, 161–162
 - caractéristiques de la __, 134
 - définition de la __, 130
 - dynamique de la __, 132–133
 - efforts de __, 131
 - extrinsèque, 139, 147, 161, 162, 164
 - facteurs de __, 19, 49, 130–131, 143–145
 - identifiée, 147
 - influence de la __ sur la perception, 50
 - intensité de la __, 133–135
 - intrinsèque, 139, 147, 160, 161, 164, 329
 - introjectée, 147
 - leadership de __, 330–331
 - par régulation, 161–162
 - rémunération et __, 14
 - stress et __, 162–163
 - théories de contenu de la __, 135, 136–147, 165
 - théories de la __, 135–165
 - Mouvement(s)
 - d'un stimulus, 48
 - des yeux, 270
 - du corps, 269–270
 - Moyens
 - de coercition, 286
 - de communication, 268–269
 - Mythes, 389, 399
- N**
- Négligence, 61
 - Négociateur externe, 305
 - Négociation, 304–305
 - collective, 305
 - distributive, 305
 - individuelle, 305
 - intégrative, 305
 - Neurologie, processus décisionnel et __, 351
 - Neutralité, 397
 - Névrosisme, 60, 103
 - Niveau(x)
 - d'analyse du comportement organisationnel, 464–465
 - d'inventivité, 375
 - de maturité, 329–330
 - stratégique, 399
 - Normalisation d'un groupe, 223
 - Norme(s), 70, 388–389
 - d'un groupe, 59
 - régissant l'équipe de travail, 228
 - Nortel, 427
 - Nouveauté d'un stimulus, 48
 - Noyau dur, 399
- O**
- Objectif(s), 20
 - acceptation des __, 158
 - changement des __, 424
 - de l'employé, 134, 177
 - de l'équipe de travail, 230
 - de rendement, 159
 - difficulté des __, 158
 - gestion par __, 20, 205, 325, 405, 445–446
 - incompatibilité des __, 285
 - leadership orienté vers les __, 328–329
 - lien entre le rendement et la difficulté des __, 158
 - lors de la transformation culturelle, 408
 - oblique, 139
 - organisationnels, 134, 138–139, 177, 327, 456–457
 - spécificité des __, 158
 - théorie des __, 157–159, 165
 - Obstacles à la communication, 252–259
 - Obstruction passive, 219
 - Occupation Finder, 66
 - Ombudsman, 305
 - Open Text, 372
 - Open Text Social Workplace, 372
 - Opinion, 90, 357
 - Organisation, 5, voir aussi Entreprise(s)
 - caractéristiques de l'__, 114, 335
 - comportementale, 38
 - culture d'une __, voir Culture(s) organisationnelle(s)
 - du travail, 14, 16–18, 24
 - informelle, 460
 - objectifs de l'__, 134, 138–139, 177, 327
 - perceptive, 50, 52
 - scientifique du travail, 14–15, 130
 - socialement responsable, 25–26
 - Orientation
 - interne ou externe, 397
 - sociale, 60
 - temporelle, 397
 - Outil(s)
 - d'évaluation des types d'engagement, 110
 - de soutien à la créativité, 373–377
 - pour définir les types de personnalité, 66
 - Ouverture
 - à l'expérience, 60–61, 318
 - au changement, 60–61, 72
- P**
- Parasitisme, 232
 - Paresse sociale, 364
 - Partage
 - des valeurs, 398, 403–404
 - du stress, 203
 - Participation au changement, 438
 - Particularisme, 397
 - Patron de personnalité, 66
 - Pensée, 61
 - de groupe, 231–233, 364
 - latérale, 376–377
 - Perception, 44, 45, 61, 76
 - caractéristiques de la __, 45–50
 - d'équité, 229
 - de compétence, 163–164
 - de justice organisationnelle, 114, 368
 - distorsion de la __, 52–56, 76
 - erreur de __, 52–56
 - processus de __, 44–56
 - sélective, 46
 - structure de la __, 50–52
 - subjective de menace, 185
 - Performance, 107, 117
 - au travail, 39–40
 - contextuelle, 39–40, 117
 - d'un groupe, 223
 - engagement organisationnel et __, 115

- extra-rôle, 115
- individuelle, 458
- organisationnelle, 458
- Période de transition, 430–431
- Persistance de la motivation, 134
- Personnalité, 56–57, 76
 - carrière et __, 64–67
 - comportement au travail et __, 62–64
 - comportement politique et __, 67–68
 - conflit de __, 230
 - de l'employé, 9–10
 - de type A, 190, 194
 - de type B, 190, 194
 - de type C, 194
 - définition de __, 57
 - déterminants de la __, 57–59
 - du leader, 318
 - engagement organisationnel selon la __, 113
 - facteurs de la __, 103, 318
 - individuelle, 64
 - patron de __, 66
 - prise de décision selon la __, 352
 - professionnelle, 64
 - profils de __, 61–62, 352
 - satisfaction au travail et __, 103
 - stress au travail et __, 190, 194
 - tests de __, 112, 320
 - théories de la __, 9, 59–62
 - traits de __, 57–58, 62, 103, 318
 - types de __, 65–66
- Personnel, *voir aussi* Employé(s)
 - caractéristique du __ et style de leadership, 326, 328–329
 - cohésion du __, 16
 - dotation en __, 204, 414
 - formation du __, 204
 - promotion du __, 204
 - rétenion du __, 42–44, 114
 - roulement du __, 108
 - sélection du __, 204, 410
 - stabilité du __, 16
- Persuasion, 95–96
- Pharmex Québec, 470–472
- Phase de tension
 - chronique, 183
 - initiale, 183–184
- Phase(s)
 - d'épuisement, 183
 - d'un conflit, 297–298
 - de préoccupation lors d'un changement organisationnel, 439–440
- Phylogénèse, **185**
- Plaisir, 90
- Plan
 - d'action lors de la transformation culturelle, 408
 - d'entrevue, 56
 - de carrière, **204**
 - de délégation, 219
 - de mise en œuvre du changement en huit étapes, 430–431
- Planification, 14
- Polarisation de l'équipe, 364
- Politesse, expression de la __, 255
- Politique(s)
 - d'utilisation des réseaux sociaux, 267
 - de la porte ouverte, 261
 - de rémunération, 410
 - en gestion des personnes, 19
 - lors de la réingénierie de la culture organisationnelle, 408–410
 - organisationnelles, 70
- Porte ouverte, politique de la __, 261
- Position hiérarchique
 - conflits et __, 292–293
 - de l'émetteur, 256–257
 - pouvoir et __, 286
 - prise de décision et réaffirmation de la __, 360
- Position sociale, 48
- Possibilités d'avancement, 132
- Postulats, 388–389
 - de base, 393, 398
- Poubelle organisationnelle, 360–361
- Pouvoir, 285
 - abus de __, 285
 - besoin de __, 67, 145–146
 - culture de __, 396
 - d'expert, **286**, 287
 - d'influence, 17
 - d'information, **287**
 - d'un groupe, 217
 - de coercition, **286**
 - de prise de décision, 54
 - de récompense, **286**
 - de référence, **287**
 - décisionnel, 292–293, 360
 - des employés, 115
 - distance au __, 394
 - du leader, 332
 - exercice du __, 285–287
 - formel, 286, 316, 332
 - informel, 286, 316
 - légitime, **286**
 - organisationnel, 67
 - personnel, 67
 - stratégies d'acquisition du __, 287–288
- Pratiques de socialisation, 114
- Praxis, 401
- Préjugé
 - du récepteur, 253
 - lié au stress, 178–179
- Première impression, effet de __, **53**, 56
- Présentation du problème, 352
- Présentéisme, **40**, 41–42
- Prévenance, 117
- Primauté, effet de __, 53
- Prime, 112
- Principe(s)
 - administratifs, 16
 - d'équité, 360, 368
 - d'hédonisme, 360
 - d'une communication efficace, 262–264
 - de comparaison sociale, 156–157
 - de complémentarité, 52
 - de continuité, 52
- de convention, 360
- de covariation, 75
- de distinction figure-fond, 50–51
- de justice organisationnelle, 368
- de l'émergence, 140
- de l'évaluation cognitive, 160, 163–164
- de l'intégration organismique, 160–162
- de marché, 360
- de progression, 140, 143
- de proximité, 51–52
- de rationalité, 355
- de réciprocité, 298
- de similarité, 52
- de transparence, 368
- du manque, 140
- du renforcement contingent, 153
- Prise de décision, 54, 140, 378, *voir aussi*
 - Décision
 - au sein d'une équipe de travail, 230–231
 - biais lors de la __, 370–371
 - éléments influençant la __, 350–354
 - en équipe, 363–367, 378
 - leadership et __, 369–370
 - méthodes et modèles de __, 355–367
 - processus de la __, *voir* Processus décisionnel
- Problème(s)
 - de sémantique, 253–254, 256
 - définition et reconnaissance du __, 356
 - présentation du __, 352
 - résolution de __, 350–371
- Procédure(s)
 - d'arbitrage, 219
 - réfléchie, 336
- Processus
 - conflictuel, 297
 - d'arbitrage, 304
 - d'attribution, 74
 - de changement, 429–436
 - de communication bidirectionnelle, 244–245
 - de communication complexe, 245
 - de consolidation d'équipe, 445
 - de dotation, 414
 - de gestion par objectifs, 445
 - de motivation, 133, 135
 - de négociation, 304–305
 - de perception, 44–56
 - de réingénierie de la culture, 406–412, 414
 - de satisfaction-progression, 140, 143
 - de socialisation en milieu de travail, 73
 - de transformation organisationnelle, 390
 - décisionnel, 350–351, 354–363
 - mentaux, 6
 - organisationnels, 458
- Production
 - d'unités, 21
 - de masse, 21
 - en procédé continu, 21
- Productivité, 15
 - conditions de travail et __, 19
 - gestion par objectifs et __, 446
 - hyperspécialisation des tâches et __, 14

- Professionnalisme, 117
 Profils de personnalité, 61–62, 352
 Programme(s)
 d'aide aux employés, 438
 d'intervention lié au stress, 198–206
 de bien-être au travail, 197–198
 de communication, 260–261
 de prévention d'un accident de travail, 154
 de reconnaissance, 205
 de renforcement, **153**, 154
 lors de la réingénierie de la culture organisationnelle, 408–410
 Progression, principe de __, 140, 143
 Projection, 54
 Projet, équipe de __, **217**, 396
 Promotion
 du changement, 438
 du personnel, 204
 Prophétie autoréalisatrice, **55**
 Proximité, 51–52
 Psychanalyse, **8**, 9–11, 184
 Psychologie
 cognitive, 12
 du travail, 5–6, 23, 25, 27–28
 humaniste, **11**, 12
 positive, **12**, **13**
 Pulsion, 130, 135
 Puniton, 154–155, 333
 Pyramide des besoins de Maslow, 136–138, 141, 146
- Q**
 Qualité
 cercle de __, 217
 de l'expérience groupale, 227
 de la décision, **359**, 369
 de vie au travail, 176–177
 Quantité d'information, 257
 Questionnaire, 365–366, 444
- R**
 Rapport intrants-extrants, 156–157
 Rationalité, 14, 353
 limitée, 358–359
 principe de __, 355
 Réaction
 d'adaptation durable, 183
 d'alarme, 183
 Réaliste, personnalité __, 65–66
 Récence, effet de __, 53
 Récepteur, 245, 252–254
 équilibre entre l'émetteur et le __, 262–263
 Recherche
 active, **443**
 de solutions, 357
 Réciprocité, 111–112
 principe de __, 298
 Récompense(s), 131, 149, 152, 333, 456–457
 collectives, 228
 contingente, 319
 individuelles, 228
 pouvoir de __, **286**
 sentiment de __, 340
 Reconnaissance, 138, 142, 150, 410
 d'une équipe de travail, 218, 227–228
 programme de __, 205
 système de __, 205
 Rééducation cognitive, 201
 Référence, pouvoir de __, **287**
 Règles sociales, 70
 Régulation
 externe, 161
 identifiée, 161–162
 intégrée, 161–162
 introjectée, 161–162
 Réingénierie de la culture organisationnelle, 406–412, 414
 Relation(s)
 comportement orienté vers les __, 330–331
 d'échange (d'emploi), 24
 de l'homme avec la personne, 397
 de l'homme avec le temps, 398
 de l'homme avec son environnement, 398
 de travail, 205
 entre le leader et les membres, 332
 entre un chef et un employé, 338
 intergroupes, 216
 interpersonnelles, 92, 142, 193, 216, 221, 264, 323, 327
 sociales, 60
 stimulus-réponse, 11
 Relaxation, 201
 Remplacement, comportement de __, 154
 Remue-méninges, 357, 365
 Rémunération, 16
 à la pièce, 14–15
 en fonction du rendement, 14
 motivation et __, 14
 politiques de __, 410
 satisfaction au travail et __, 102
 Rendement, 20
 au travail, **107**
 évaluation du __, 53, 74, 205
 gestion du __, 410
 intelligence du leader et __, 322
 lien entre la difficulté des objectifs et le __, 158
 objectifs de __, 159
 potentiel d'un groupe, 229
 Renforcement, **152**
 contingent, principe du __, 153
 continu, 153
 économique, 14
 intermittent, 153
 négatif, **153**, 155
 positif, 131, **152**, 153, 155
 programme de __, **153**, 154
 Réorganisation du travail, 424, **444**, 445
 Répétition d'un stimulus, 48
 Réponse par la lutte et la fuite, 182
 Réputation organisationnelle, 266
 Réseau(x) de communication, 245
 centralisés, 246, **247**, 248
 décentralisés, 246, **247**, 248
 formels, **246**, 247–248, 271
 informels, **248**, 249, 264, 271
 Réseau(x) social(aux), 43–44, 266–267
 d'entreprise (RSE), 267, 372–373
 politique d'utilisation des __, 267
 Réseaux professionnels, 266
 Résistance au changement, 219–220, 436–442, 447
 Résolution
 de conflits, 283–284, 296, 299–305
 de problèmes, 350–371
 Respiration, 202
 Responsabilisation de l'employé, 89–90
 Responsabilité(s)
 collective, 218
 de l'employé, 49, 115
 description des __, 204
 sociale des entreprises, **25**, 26, 404
 supplémentaires, 219
 transmission de l'information pour clarifier les __, 261
 Ressource(s)
 quantité limitée de __, 191
 utilisation déficiente des __, 232
 Ressources humaines
 changement des __, 425
 culture d'entreprise et rôle des __, 393
 gestion des __, 23–25, 44, 409, 414, 425
 Rétention du personnel, 42–44, 114
 Rétribution, 156–157
 Rétroaction, 99–100, 257–259, 268, 271
 biologique, 201
 en communication, 245, 252
 formelle, 257
 informelle, 257
 négative, 258
 sondage de __, **444**
 vitesse de __, 395
 Réunion avec les employés, 261
 Réussite au travail, 177
 Rire, 202, 301
 Risque, degré de __, 395
 Rites, 388–389, 399
 Rôle(s)
 agent stressé lié au __, 191–192
 ambiguïté des __, 192
 attentes relatives aux __, 285
 au sein d'un groupe, 59
 conflit de __, 192
 masculins et féminins, 394
 situationnels, 59
 sociaux, 59
 sociaux genrés, 59
 surchargés, 193
 Roue, réseau de communication en __, 246–247

- Roulement
 - du personnel, 108
 - volontaire, 227
- Routine organisationnelle, 361
- Rumeurs, 249, 414
 - non fondées, 249
- S**
- Sagesse collective, 140
- Salaire, *voir* Rémunération
- Salesforce.com, 372
- Santé
 - définition de la __, 176
 - en milieu de travail, 180
- Satisfaction au travail, 49, 96–98, 118, 176–177, 334, 402–403, *voir aussi*
 - Insatisfaction au travail
 - définition de la __, 98
 - déterminants de la __, 101–106
 - dimensionnelle, 98
 - engagement organisationnel et __, 114
 - évaluation de l'état de __, 100
 - facteurs de __, 22
 - globale, 98
 - modèles explicatifs de la __, 98–101
 - motivation et __, 145
 - répercussions de la __, 106–108
 - sentiment de __, 327
- Satisfaction dans la vie, 106
- Schéma cognitif, 12
- Scolarité
 - satisfaction au travail et __, 103
 - stress au travail et __, 190
- Sécurité, besoins de __, 136–137
- Sélection
 - des employés, 14, 53–55, 74
 - du personnel, 204, 410
- Sélectivité, 45, **46**
- Self-Directed Search*, 66
- Sémantique, problèmes de __, 253–254, 256
- Sens du travail, 402
- Sensation, 61
- Sensibilisation perceptive, 50
- Sentiment, 50, 61, 90
 - d'affiliation interpersonnelle, 163–164
 - d'appartenance, 113
 - d'autodétermination, 164
 - d'autoefficacité, 63, 113
 - d'efficacité collective, 227
 - d'efficacité personnelle, 63, 331
 - d'engagement organisationnel, 114
 - d'équité, 157
 - d'incompétence, 75
 - d'iniquité, 102, 157, 229
 - d'injustice, 157
 - de compétence, 147, 328
 - de récompense, 340
 - de satisfaction au travail, 327
- Sexe
 - satisfaction au travail selon le __, 103
 - stress au travail selon le __, 190
- style de leadership selon le __, 318
- Signification du travail, 99–100
- Similarité, 52
- Situation
 - approche axée sur la __, 317, **327**, 328–333, 340
 - conflictuelle, *voir* Conflit(s)
 - organisationnelle problématique, 354
- Social, personnalité de type __, 65–66
- Socialisation, 396
 - besoin de __, 19
 - pratiques de __, 114
- Société industrielle, stress et paradoxe de la __, 178–180
- Solution(s)
 - choix d'une __, 358
 - recherche de __, 357
 - retenue, 358
 - soumises, évaluation des __, 357
- Sommeil, prise de décision et manque de __, 353–354
- Sondage
 - d'opinion, 261
 - de rétroaction, **444**
- Source de stress, 191
 - extrinsèque, **188**, 189, 200–201
 - intrinsèque, **188**, 189, 200
 - liée au contenu, 200
- Sous-culture, 390, 392–393
- Soutien
 - lors d'un changement, 445
 - social, 190, 193, 203
 - socioémotionnel, 263
- Spécificité, 75
 - de l'attitude, 94
 - des objectifs, 158
- Stabilité
 - des attitudes, 89, 95
 - du personnel, 16
 - émotionnelle, 60, 103, 318
- Standardisation, 14–15
- Statut
 - acquis, 397
 - attribué, 397
 - social, 216
- Stéréotype, 52–53, 56, 58
- STH-minéralocorticoïdes, **183**
- Stimulation, 333
 - excessive, 188, 191
 - insuffisante, 188, 191
- Stimulus
 - incomplet, 52
 - perceptif, 44–52
 - physique, 181
 - psychosocial, 181–182
- Stratégie(s)
 - changement des __, 424
 - comportementale, 148
 - d'accommodement, 299–300, 302
 - d'acquisition du pouvoir, 287–288
 - d'autodétermination, 340
 - d'évitement, 299, 302
- d'intervention auprès d'une équipe de travail, 231
- d'intervention en développement organisationnel, 442–446
- d'intervention préventive, 202
- de calcul, 355
- de collaboration, 302
- de fusion d'entreprises, 412–414
- de mise en œuvre du changement, 433–434
- de résolution de conflits, 283–284, 296, 299–305
- de résolution de problème, 354–355
- organisationnelle, 431–432, 458–459
- proactive de changement, 424
- proactives de fidélisation des employés, 43
- Stress, 206
 - chronique, 196, 198
 - conséquences biologiques du __, 183–184
 - définition du __, 180–181
 - diagnostic du __, 206
 - effets du __, 195–198
 - formes d'expression du __, 200
 - modèles de __, 181–186
 - partage du __, 203
 - prévention du __, 178–179
 - professionnel, **177**
 - selon Cannon, 182
 - selon Selye, 183
- Stress au travail, 115, 176, **180**
 - gestion du __, 176–206
 - modèles du __, 186–191
 - motivation et __, 162–163
 - origines du __, 191–195
- Strong-Campbell Interest Inventory (SCII)*, 66
- Structuralisme, 6–8
- Structure
 - d'un message négatif, 260
 - d'un message positif, 259–260
 - d'une équipe de travail, 228–230
 - de la perception, 50–52
 - de la tâche, 332
 - hiérarchique, 15–16, 191
- Structure organisationnelle, 20–23, 327, 456–459
 - changement de la __, 424
 - démocratique, 179
- Style de gestion, 325
- Subordination, 16
- Substituts du leadership, 334–335
- Surcharge
 - de rôles, 193
 - de travail, 192, 414
- Surmoi, 8
- Survvalorisation personnelle, 232
- Surveillance électronique des employés, 265
- Susceptibilité au stress, 193
- Symboles, 399
- Syndicalisation, 106, 137

Syndrome
de l'imposteur, 64
général d'adaptation (SGA), **183**

Synergie culturelle, **404**

Système
de reconnaissance, 205
de représentation des employés, 261
des valeurs, 68, 73–74
nerveux parasympathique, **182**
nerveux sympathique, **181, 182**

T

Tâche(s)
absorption envers les __, 116
additives, 229
attentes relatives aux __, 204
caractéristiques de la __, 114, 335
changement de la conception des __, 424
choix de leadership par rapport aux __, 328
comportement orienté vers la __, 330–331
conception des __, 196
conjonctives, 229
d'une équipe de travail, 229
description des __, 204
difficulté de la __, 76
disjonctives, 229
division des __, 14, 16
enrichissement des __, **20**, 131, 145, 204
exigences de la __, 458
extra-rôles, 117
hyperspécialisation des __, 14
interdépendance des __, 229
leadership orienté vers la __, 323–324
structure de la __, 332
variété des __, 113

Taille
d'un stimulus, 47
de l'équipe, 227

Taylorisme, 14–15, 130

TD Canada Trust, 288

Technique(s), *voir aussi* Méthode(s)
béhavioristes, 152–155
de la pensée latérale, 376–377
de méditation, 201
de relaxation, 201
de respiration, 202
de rétroaction biologique, 201
du groupe nominal, 367

Technologie(s), 20–22, 462
artisanale, 21
changement des __, 424
de l'information et de la communication (TIC), 265–267, 271
de l'ingénierie, 21
non routinière, 21
routinière, 21

Tension, 133, 185
phases de __, 183–184

Test(s)
de compétence, 112
de personnalité, 112, 320

Théorie(s)
béhavioriste, 151–155, 159, 165
bifactorielle, *voir* Théorie(s) des deux facteurs
de contenu de la motivation, **135**, 136–147, 165
de l'action raisonnée et du comportement planifié, 93–94
de l'assouvissement des besoins, 99
de l'autodétermination, 135, 160–164
de l'équité, 155–157, 159, 205
de l'expectative, *voir* Théorie(s) des attentes
de l'identité sociale, 48, 216
de la comparaison sociale, 101
de la covariation, 75
de la déprivation relative, 101
de la dissonance cognitive, 156–157
de la distanciation, 99
de la hiérarchie des besoins de Maslow, 136–138, 141, 146
de la personnalité, 9, 59–62
de la prise de décision naturelle, 359–360
de la rationalité limitée, 358–359
de la récompense, 205
de la richesse des moyens de communication, 268
des attentes, 148–150, 159, 205
des besoins acquis, 145–147
des deux facteurs, 143–146, 165
des échanges dirigeants-dirigés, 338
des objectifs, 157–159, 165
des phases de préoccupation lors d'un changement organisationnel, 439–440
des ressources, 24
du groupe de référence, 100
du leadership, 316–333, 340
du niveau d'adaptation, 101
du niveau d'aspiration, 101
du processus de comparaison interpersonnelle, 100–101
du processus de comparaison intrapersonnelle, 98–100
du processus de la motivation, 136, 147, **148**, 149–159, 165
ERD, 141–143, 146
LMX, *voir* Théorie(s) des échanges dirigeants-dirigés
psychologique du choix de carrière, 64
X, **130**, 131, 139
Y, **131**, 139

Tolérance, 117
à l'ambiguïté, 394

Toucher, 254

Traits de personnalité, 57–58, 62, 103
approche axée sur les __, 316, **317**, 318–322, 340
d'un leader, 318

Transformation
culturelle, 406–414
organisationnelle, 390, 425–426, 462

Transition
culturelle, 413

des valeurs, 410
période de __, 430–431

Transmission
des connaissances, 263
des valeurs, 220

Transparence, 368
relationnelle, 336
valeur de la __, 404

Travail
accident au __, 15, 107, 154
attitudes au __, 26, 88–118
bien-être au __, 114–115, 176–177, 197–198, 404
climat de __, 19, 115, 251, 323, 327, 364, 391–392
comportements au __, 38–76
conditions de __, 15, 19, 115, 193
conflits au __, 282–307
d'équipe, 89
division du __, 14, 16
engagement au __, 89, 116–117, 397
gestion du stress au __, 176–206
horaire de __, 205
importance accordée au __, 190
insatisfaction au __, 17, 102, 145, 176, 179, 305
motivation au __, 130–165
psychologie du __, 5–6, 23, 25, 27–28
relations de __, 205
réorganisation du __, 424, **444**, 445
satisfaction au __, *voir* Satisfaction au travail
surcharge de __, 192, 414
valeurs au __, 73, 388–389

Trident de Penrose, 50

Trouble de la personnalité narcissique, 9

Twitter, 44, 266

U

Unité
de commandement, 16
de direction, 16

Universalisme, 397

V

Valence, **148**, 149–150

Valeur(s), 76
au travail, 73, 388–389
classification des __, 71–73
cohérence et adhésion aux __, 405
culture organisationnelle et __, 398, 403–405
culturelles, 255–256
dans l'environnement de travail, 68–74
de compétition, 71
de contrôle, 402
de développement, 402
de la transparence, 404
émotionnelles, 402
énoncé de __, 409
éthico-morales, 71

éthico-sociales, 71
 éthiques, 402
 finales, 71–72, 401
 gestion par __, 73, 115, 401–404, **405**,
 406–412, 414
 hiérarchisation des __, 68–69, 408
 individuelles, 26, 71, 73, 99, 113, 115, 458
 influence des __ sur la personnalité, 58
 instrumentales, 71–72, 149, 401
 intrinsèque, 402–403
 organisationnelles, 26, 70, 73, 115, 404,
 410, 413
 origine des __, 69–71
 partage des __, 398, 403–404
 personnelles, 71
 pratiques, 401
 prise de décision selon les __, 352, 359
 professées, 393
 sociales, 68

système des __, 68, 73–74
 transcendante, 402–403
 transition des __, 410
 transmission des __, 220
 utilitaire ou extrinsèque, 402–403

Variables
 contextuelles de l'efficacité d'une
 équipe de travail, 224–228, 233
 organisationnelles, 458
 situationnelles, leadership et __, 326–327,
 332
 structurelles de l'efficacité d'une équipe
 de travail, 228–230, 233

Variété
 des compétences, 99–100
 des tâches, 113

Vase-profil de Rubin, 50
 Vigueur, 116

Visage, expressions du __, 269–270
 Vision, 338–339
 énoncé de __, 338
 Vitesse de rétroaction, 395
 Voix, variation de la __, 269–270
 Volvo, 179

W

Walmart, 138

Y

Y, réseau de communication en __, 246–247
 Yammer, 372–373
 Yeux, mouvement des __, 270

L'outil idéal pour les futurs gestionnaires

Ce manuel est l'un des seuls ouvrages québécois traitant des aspects humains des organisations. Parfaitement adapté à la structure d'un cours universitaire, il offre un tour d'horizon des théories les plus influentes, mais aussi les plus récentes. Les futurs gestionnaires y trouveront les bases indispensables à un management humain et adapté aux réalités actuelles.

Cette 5^e édition se distingue aussi par de nouveaux exercices et des études de cas inédites qui permettront à l'étudiant de tester ses connaissances et de se plonger dans la réalité du marché du travail. Ce manuel contient également :

- un reflet juste et complet de l'évolution des connaissances dans le domaine;
- davantage de contenu et d'exemples sur les défis que doivent relever les gestionnaires;
- de nouvelles sections portant sur les notions d'intelligence émotionnelle et de contrat psychologique;
- de nombreux exemples issus du monde des organisations qui font le pont entre la théorie et la pratique.

Découvrez les ressources* en ligne Interactif

ÉTUDIANT

- Le manuel en version numérique
- Des modèles pour poser un diagnostic organisationnel
- Des cas synthèses
- Des activités interactives variées
- Des vidéos de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA)

ENSEIGNANT

- Une banque de cas supplémentaires
- Une banque de questions supplémentaires
- Des présentations PowerPoint pour chaque chapitre
- Les corrigés des questions et exercices du manuel
- Les tableaux et figures du manuel

* Matériel sujet à changement sans préavis

CHENELIÈRE
ÉDUCATION

www.cheneliere.ca/dolan

ISBN 978-2-7650-5323-1



9 782765 053231