



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université A. Mira Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département de psychologie et d'orthophonie

Spécialité : psychologie du travail et des organisations

Cours

Comportement organisationnel

Réalisé par D : CHALAL Mokhtar

2023/2024

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Les Six Types De Personnalité De Holland Et Les Groupes D'activités Professionnelles	25
2	Les concepts entourant la culture organisationnelle	53
3	La typologie de la culture de Hartnell, Ou et Kinicki	56

Liste des figures

N°	Titre	Page
1	les disciplines constitutives du champ du comportement organisationnel	5
2	Les principales contributions à l'étude du comportement organisationnel	9
3	Modèle de base du comportement organisationnel, stade 1	12
4	Modèle de base du comportement organisationnel, stade 2	17
5	Les principaux déterminants de la personnalité	21
6	Dimensions du modèle BIG five de La personnalité	23
7	Indicateur Typologique De Meyers-Briggs (Mbti)	25
8	Le processus perceptif	30
9	Trois composantes de l'attitude	33
10	quatre catégories d'attitudes au travail	36
11	Schéma des valeurs de schwartz	44
12	Le modèle multiniveaux de la culture organisationnelle et du climat organisationnel	57

Table des matières

Titre	Page
• Introduction	1
1. Objectif du cours.....	1
1.1. Objectif général du cours.....	1
1.2. Objectif spécifique du cours.....	2
2. Objectif du comportement organisationnel.....	3
3. Définition du comportement organisationnel.....	3
4. La nature du comportement organisationnel.....	3
5. Genèse et développement du comportement organisationnel.....	5
5.1 Genèse du comportement organisationnel.....	5
5.2. Développement du comportement organisationnel.....	6
6. Comportement organisationnel : une science comportementale interdisciplinaire....	8
6.1 Psychologie.....	9
6.2 Sociologie.....	10
6.3 Psychologie sociale.....	10
6.4 Anthropologie.....	11
6.5 Sciences politiques.....	11
7. Le domaine d'étude du comportement organisationnel.....	11
7.1. Contributions.....	12
7.2. Processus.....	13
7.3. Résultats.....	13
8. Théories du comportement organisationnel.....	17
8.1. Les théories paradigmatiques.....	17
8.2. Les théories causales.....	18
8.3. Les théories descriptives.....	19
8.4. Les théories prédictives.....	19
9. Les sources du comportement organisationnel.....	19
9.1. La personnalité.....	20
9.2. influences sociale.....	28
9.3. La perception.....	30
10. Attitudes et valeurs individuelles dans l'organisation.....	32
10.1. Attitudes.....	32
10.2. Les valeurs.....	42
11. Climat et la culture organisationnelle.....	50
11.1. Climat organisationnelle.....	51
11.2. Culture organisationnelle.....	51
12. Efficacité organisationnelle.....	59
12.1. Fixation des objectifs.....	59
12.2. Les Compétences De Base.....	59
12.3. Structure organisationnelle.....	60
12.4 Modèles d'efficacité organisationnelle.....	60
12.5. Responsabilités du leadership pour l'efficacité organisationnelle.....	62
• Conclusion.....	64
• Références.....	65

- **Introduction**

Le comportement organisationnel est une discipline qui étudie le comportement humain au sein des organisations, telles que les entreprises, les institutions, les gouvernements et les associations. Elle se concentre sur la manière dont les individus, les groupes et les structures interagissent et influencent le fonctionnement de ces organisations.

Le comportement organisationnel prend en compte divers aspects, tels que la communication, la motivation, le leadership, la prise de décision, la culture organisationnelle, la gestion des conflits, la diversité, le changement organisationnel et bien d'autres. Son objectif est de comprendre comment ces facteurs influencent le comportement des individus et des groupes au sein de l'organisation, et comment cela se traduit par des performances individuelles et organisationnelles.

Cette discipline repose sur des théories et des concepts issus de la psychologie, de la sociologie, de la gestion et d'autres domaines connexes. Elle cherche à fournir des outils et des connaissances pratiques pour améliorer la compréhension et la gestion des comportements dans les contextes organisationnels. L'étude du comportement organisationnel revêt une grande importance, car elle permet de mieux appréhender les dynamiques internes des organisations, d'identifier les facteurs qui favorisent la productivité et le bien-être des employés, de promouvoir une communication efficace, de développer un leadership positif et de gérer les changements avec succès.

Les connaissances en comportement organisationnel sont précieuses pour les dirigeants, les gestionnaires, les professionnels des ressources humaines et tous ceux qui souhaitent comprendre et influencer le comportement humain dans un contexte de travail. En adoptant une approche basée sur le comportement organisationnel, il est possible d'améliorer la performance individuelle et collective, de favoriser un climat de travail sain et d'optimiser la gestion des ressources humaines.

En conclusion, l'étude du comportement organisationnel offre un cadre d'analyse pour comprendre les comportements individuels et collectifs au sein des organisations. Elle permet de développer des compétences essentielles pour le succès professionnel et la gestion efficace des personnes au sein d'une organisation.

1. Objectif du cours

1.1. Objectif général du cours

Ce cours vise à sensibiliser les étudiants à l'importance des aspects humains dans la gestion des organisations et à le rendre familier avec les concepts fondamentaux du comportement organisationnel tels la perception, la motivation, les processus de groupe, le pouvoir, le leadership, la communication, les conflits, le stress, la culture organisationnelle et la structure organisationnelle.

Le cours adopte une perspective pluridisciplinaire et met en évidence plusieurs niveaux d'analyse, soit l'individu, le groupe et l'organisation

1.2. Objectif spécifique du cours

Cette initiation au comportement organisationnel s'appuie sur divers objectifs spécifiques répartis en trois catégories :

1.2.1. L'acquisition de connaissances en comportement organisationnel Au terme de ce cours, l'étudiant devront être en mesure :

- d'identifier et d'expliquer les principes et concepts fondamentaux du comportement organisationnel;
- d'interpréter les comportements humains et les phénomènes de groupe au sein des organisations ;
- de reconnaître les tendances actuelles dans les milieux de travail et d'en saisir les conséquences sur la gestion ;
- de démontrer une bonne compréhension des effets des technologies de l'information et des communications, de la diversité de la main-d'œuvre et de la mondialisation sur les divers aspects du comportement organisationnel ;
- de comprendre les enjeux éthiques de l'entreprise ;
- de prévoir l'influence des structures, systèmes et processus organisationnels sur le rendement et la satisfaction des travailleurs ;
- de reconnaître les applications possibles des concepts et théories du comportement organisationnel aux différentes fonctions de l'organisation.

1.2.2. La capacité d'appliquer ces connaissances à des situations concrètes Au terme de ce cours, les étudiants devront être en mesure :

- d'analyser et de résoudre des problèmes qui surviennent en milieu organisationnel en se basant sur ses connaissances du comportement organisationnel ;
- de porter un jugement critique sur des situations de gestion ;
- de juger des effets que peut entraîner une stratégie de gestion donnée ;
- d'identifier des façons de faire efficaces et éthiques en milieu organisationnel.

1.2.3. Le développement d'habiletés personnelles et professionnelles

Au terme de ce cours, l'étudiant devront être en mesure :

- de travailler en équipe à la résolution d'un problème ;
- de rédiger un rapport suite à une analyse rigoureuse et à la conception d'un plan d'action;
- de démontrer une meilleure connaissance de lui-même et des autres dans un milieu de travail ;
- Identifier ses forces et ses faiblesses en tant que communicateur.

2. Objectif du comportement organisationnel

Le comportement organisationnel vise à la fois d'expliquer, de prévoir et de permettre d'influencer les comportements professionnels des individus et des groupes.

3. Définition du comportement organisationnel

Le comportement organisationnel est un domaine d'étude complexe et multidimensionnel, ce qui entraîne différentes définitions selon les auteurs. Ces définitions mettent généralement l'accent sur les comportements des individus et des groupes dans le contexte organisationnel. Voici quelques-unes des définitions courantes :

- C'est l'étude scientifique des comportements des individus et des groupes dans l'environnement psychosocial spécifique à des organisations (Robbins. S; DeCenzo. D, Gabilliet. P, 2008, p. 224).
- Le comportement organisationnel (CO) est une branche des sciences humaines qui vise à décrire, à expliquer et à prédire les comportements humains dans les organisations. (Steven L. mcshan & Sandra L.Steen, 2013, p. 4).
- 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. (Gosselin. E, Simon. L, Dolan. S. L & Morin.D , 2017, p. 5)
- Domaine d'étude visant à explorer l'impact des individus, des groupes et des structures sur les comportements des acteurs d'une organisation, en vue d'améliorer son efficacité. (Robbins. S, Judge.T, Tran. V, 2018, p. 10)

Le comportement organisationnel est l'étude du comportement humain au sein des organisations (Schermerhorn. J. R, Uhl-Bien. M, Osborn. R & de Billy.C, 2018, p. 5)

Ces définitions soulignent l'importance du comportement organisationnel pour les organisations. En effet, en comprenant les comportements humains dans le contexte organisationnel, les managers peuvent prendre des décisions qui améliorent la performance, la productivité et la satisfaction des employés. Le comportement organisationnel est un domaine clé pour le développement et la gestion des organisations.

4. La nature du comportement organisationnel

Revenons maintenant aux définitions du CO pour en expliquer davantage le sens et la portée. Précisons tout d'abord la signification du mot « comportement », hérité du terme anglais behavior. En psychologie, ce terme signifie presque exclusivement « conduite observable » (en référence à l'école béhavioriste). En français, il a aussi bien ce sens que celui d'une attitude (on dit parfois, dans le langage courant, qu'une personne a un comportement négatif). Cependant, le comportement

organisationnel, tel qu'il est enseigné aujourd'hui et comme on le verra dans les thèmes traités dans ce support cours, englobe non seulement les actions et les réactions des individus dans leur milieu de travail, mais aussi leurs pensées et leurs sentiments. Autrement dit, le comportement organisationnel traite des aspects comportementaux, cognitifs, affectifs et conatifs (relatifs à la motivation et à l'action) des individus et des groupes dans les organisations.

Les définitions du comportement organisationnel données plus haut circonscrivent déjà les objets d'étude de cette discipline : les personnes, les groupes et l'organisation, celle-ci étant considérée comme un lieu de travail au sens large. Les termes « comportements humains » indiquent aussi d'emblée que l'orientation des recherches et les thèmes de cette discipline relèvent en premier lieu des sciences humaines, à savoir la psychologie (par exemple, lorsqu'il est question de la perception ou de la motivation) et des sciences sociales (par exemple, avec l'étude de la culture). Toutefois, les conduites humaines ne peuvent être expliquées par les sciences du comportement seulement. Comme le contexte est « organisationnel », le comportement humain peut aussi trouver des explications et des analyses intéressantes à partir d'éléments et de variables qui relèvent des institutions mêmes (par exemple, leur structure ou leur technologie).

Le comportement organisationnel est donc au confluent de trois champs d'études ou disciplines : la psychologie (plus précisément la psychologie industrielle et organisationnelle), les sciences sociales (on se réfère ici, sans distinction exagérée, aux thèmes relevant à la fois de la psychologie sociale et de la sociologie) et la théorie de l'organisation (voir la figure 1 à la page suivante). Plusieurs thèmes de ces trois champs d'études constituent, à des degrés variables, le contenu de la matière du comportement organisationnel. Leur influence est directe pour les deux premières disciplines, elle l'est moins souvent en ce qui concerne la théorie des organisations, bien qu'elle soit omniprésente implicitement de façon importante dans les thèmes traités. Notons qu'ici, par souci de simplicité (et les puristes voudront bien nous pardonner), nous incluons dans la rubrique des théories (choisies) de l'organisation, celles que revendiquent également les théories du management (par exemple, la gestion classique). Ces points seront développés plus loin. Enfin, à un moindre degré, d'autres disciplines influencent le contenu du comportement organisationnel : l'anthropologie et l'ethnographie pour la culture, le droit pour la justice, le règlement des litiges et l'éthique en organisation, les sciences économiques pour la division du travail et l'organisation comme lieu de transactions (par exemple, le contrat psychologique)

Figure 1 : les disciplines constitutives du champ du comportement organisationnel

Source : Steven L. mcshane, & Sandra L.Steen;. (2013). *Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Québec: Chenelière Education. P,6.

5. Genèse et développement du comportement organisationnel :

Le comportement organisationnel a évolué au fil du temps pour englober une variété de théories, de concepts et de domaines d'étude visant à comprendre le comportement des individus et des groupes au sein des organisations. Il s'agit d'un domaine en constante évolution qui continue d'adapter ses approches à l'évolution des environnements organisationnels et sociaux. Son développement en tant que domaine de recherche et de pratique s'est déroulé sur plusieurs décennies et a été influencé par diverses théories et concepts. Voici une vue d'ensemble de la genèse et du développement du comportement organisationnel.

5.1 Genèse du comportement organisationnel

Le comportement organisationnel (CO) est une branche des sciences humaines qui vise à décrire, à expliquer et à prédire les comportements humains dans les organisations.

En règle générale, comme on le verra un peu plus loin, on estime que le comportement organisationnel est apparu comme un domaine distinct de recherche et d'enseignement à la fin des années 1950.

C'est à Fritz Roethlisberger, qui fut professeur à Harvard, qu'on doit le terme « comportement organisationnel ». Roethlisberger était convaincu qu'une approche plus théorique et plus large du comportement manquait dans les écoles de gestion. En 1948, à Harvard, il réussit à introduire un premier cours à dimension humaine intitulé « relations humaines ». Voulant désamorcer les réactions négatives au mouvement des relations humaines, perçu comme non scientifique, il remplaça les termes

« relations humaines » par « comportement organisationnel ». En 1957, cette matière fut incluse et reconnue officiellement dans le nouveau programme de doctorat de l'école de gestion de Harvard (Wood. J. D, 1997)

Néanmoins, avant cette époque, la psychologie industrielle (et plus tard, organisationnelle) lui avait déjà donné ses premières assises. L'étude du comportement humain n'est évidemment pas nouvelle. Un grand nombre d'écrivains, de romanciers, d'artistes et de philosophes ont écrit sur la nature humaine. Platon, dans sa fameuse métaphore de la caverne, nous mettait déjà en garde contre les pièges des apparences et de la perception. Les écrits de l'Italien Nicolas Machiavel, au XVI^e siècle, ont jeté les bases du travail contemporain sur la dynamique du pouvoir et de la politique en entreprise. La Bruyère, au XVII^e siècle, dans ses Caractères, faisait déjà une fine description de plusieurs types de personnalité. En outre, des économistes se sont exprimés sur l'organisation du travail. En 1776, Adam Smith préconisait une nouvelle forme de structure organisationnelle fondée sur la division du travail. David Ricardo, en 1817, prônait la spécialisation des tâches. Ces deux économistes ont certainement influencé le courant rationnel de la théorie des organisations. Plus près de nous, le philosophe Jean-Paul Sartre, par exemple, a traité lui aussi de la perception et des émotions. (Steven L. mcshan & Sandra L. Steen, 2013, p. 5)

Toutefois, les sujets mentionnés ici et bien d'autres sont devenus des thèmes du comportement organisationnel quand ils furent l'objet d'études rigoureuses et scientifiques en même temps que les organisations. Mais, dira-t-on, l'organisation non plus n'est pas une notion nouvelle. Par exemple, l'Église romaine ou l'armée sont de vieilles institutions qui se sont montrées parfois terriblement efficaces dans l'atteinte de leurs objectifs. De plus, les guildes ou les manufactures ne datent pas d'hier non plus. Mais, alors qu'autrefois, à côté de ces organisations peu nombreuses coexistaient d'autres formes d'échanges sociaux et d'initiatives plutôt individuelles ou familiales (l'artisanat, le commerce, etc.), aujourd'hui, nous sommes entourés d'organisations, de notre naissance à notre mort (hôpitaux, écoles, entreprises, administrations, etc.), et il est rare qu'un individu seul puisse subvenir à tous ses besoins. (Rojot. J, 2003)

L'organisation, en tant que construit social relativement jeune et omniprésent, demande qu'on se penche sur son fonctionnement. Le comportement organisationnel, comme d'autres sciences, procède ainsi quand il s'agit de comprendre les comportements humains.

5.2. Développement du comportement organisationnel :

Le comportement organisationnel n'a pas toujours fait partie des programmes universitaires de gestion. En fait, c'est une matière relativement récente, étudiée depuis les années 1960 aux États-Unis et depuis une vingtaine d'années seulement en Europe.

Les centres d'intérêt du comportement organisationnel sont vastes mais, à cause de cette ampleur, le comportement organisationnel court le risque de céder à des sujets à la mode. Sa liberté lui vient en partie du fait que son champ d'études ne correspond pas à un ordre spécifique réglementé (contrairement à la psychologie industrielle et organisationnelle). De plus, il n'y a pas de service de « comportement organisationnel » dans les entreprises comme il en existe en marketing, en finances ou en ressources humaines (il n'y en a pas non plus pour les psychologues I/O).

C'est parmi les diplômés en psychologie I/O dans les facultés de psychologie, ou ceux des facultés de gestion (où le CO est une option offerte au doctorat) qu'on trouve les spécialistes en CO. Leur pratique les amène à œuvrer naturellement dans le service de ressources humaines des organisations ou dans la consultation, notamment en formation, en recrutement, en sélection et en évaluation du personnel, en gestion du changement ou dans des activités qui relèvent de leur champ d'études.

Pour comprendre en profondeur le développement du comportement organisationnel, il convient maintenant de décrire davantage la contribution majeure des trois disciplines annoncées : la psychologie industrielle et organisationnelle, les sciences sociales et la théorie des organisations. (Steven L. mcshan & Sandra L. Steen, 2013, p. 6)

Le comportement organisationnel se distingue de la psy I/O par son approche transversale des fonctions de l'entreprise et par son approche « macro » que lui a léguée la théorie des organisations, elle-même plus abstraite et plus globale dans son traitement de l'organisation que le comportement organisationnel. Par ailleurs, le comportement organisationnel diffère de la gestion des ressources humaines en ce sens qu'il est le fondement théorique et conceptuel des programmes concrets et pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), qu'il ne traite pas explicitement.

Le comportement organisationnel doit beaucoup à la psy I/O pour son caractère scientifique et pratique et pour la plupart de ses thèmes liés au comportement individuel (les attitudes, les valeurs, la motivation, etc.). La psy I/O a été marquée par le mouvement des relations humaines, qu'Elton Mayo a amorcé à l'usine de Hawthorne à partir de 1924. Ce mouvement a pris de l'ampleur dans les années subséquentes grâce à de nombreux chercheurs issus de ce mouvement humaniste. Ces derniers ont traité de la satisfaction des besoins humains supérieurs et de la motivation jusqu'à la fin des années 1970 (par exemple dans les travaux de Maslow, de Likert, de Herzberg, etc.). La psychologie sociale, notamment avec les travaux de Lewin et le mouvement sociotechnique, a apporté une contribution notable à la connaissance de la dynamique des groupes dans leur milieu de travail. Après 1980, les travaux sur la démocratie industrielle, la culture, le changement et, plus près de nous, la responsabilité sociale, la justice organisationnelle et un retour sur l'étude de la personnalité (notamment sur les affects) ont pris un essor remarquable.

Les sciences sociales ont enrichi la connaissance des comportements humains grâce aux travaux sur les rôles et la culture en entreprise, le constructivisme et la psychosociologie des organisations (notamment avec l'analyse stratégique de Crozier). La théorie de l'organisation, dont l'unité d'analyse est précisément celle-ci, nous éclaire aussi sur les comportements humains dans des environnements différents, notamment l'approche « système » et celle de la contingence. Une façon commode de comprendre les diverses conceptions de l'organisation nous vient de Gareth Morgan, qui les subsume sous la forme de métaphores (une machine, un organisme, un cerveau, un ensemble culturel, une arène politique et d'exercice du pouvoir, une « prison du psychisme » et un lieu de transformation).

Outre qu'il possède les caractéristiques déjà mentionnées, le comportement organisationnel est un ensemble de théories scientifiques. Une théorie est un ensemble de propositions ou de lois qui déterminent les rapports entre plusieurs concepts. Il y a quatre types de théories : paradigmatiques, causales, descriptives et prédictives, d'où les fonctions qui les caractérisent, soit la fonction de clarification et de classification, la fonction explicative et la fonction économique. La démarche scientifique en comportement organisationnel oscille entre les théories inductives et déductives et procède de la démarche expérimentale. Celle-ci comprend cinq étapes : l'observation, l'établissement des hypothèses, l'expérimentation, l'explication et la généralisation des résultats. Les scientifiques en comportement organisationnel peuvent recourir à quatre grandes stratégies de recherche : l'expérimentation en laboratoire, l'expérimentation sur le terrain, l'observation et la méta-analyse. On peut distinguer trois types d'observation : l'observation sans intervention du chercheur mais systématique (l'observation est dite naturelle), l'observation au moyen de l'enquête et l'étude de cas. La recherche en comportement organisationnel doit respecter l'éthique et les normes édictées dans ce genre d'activité.

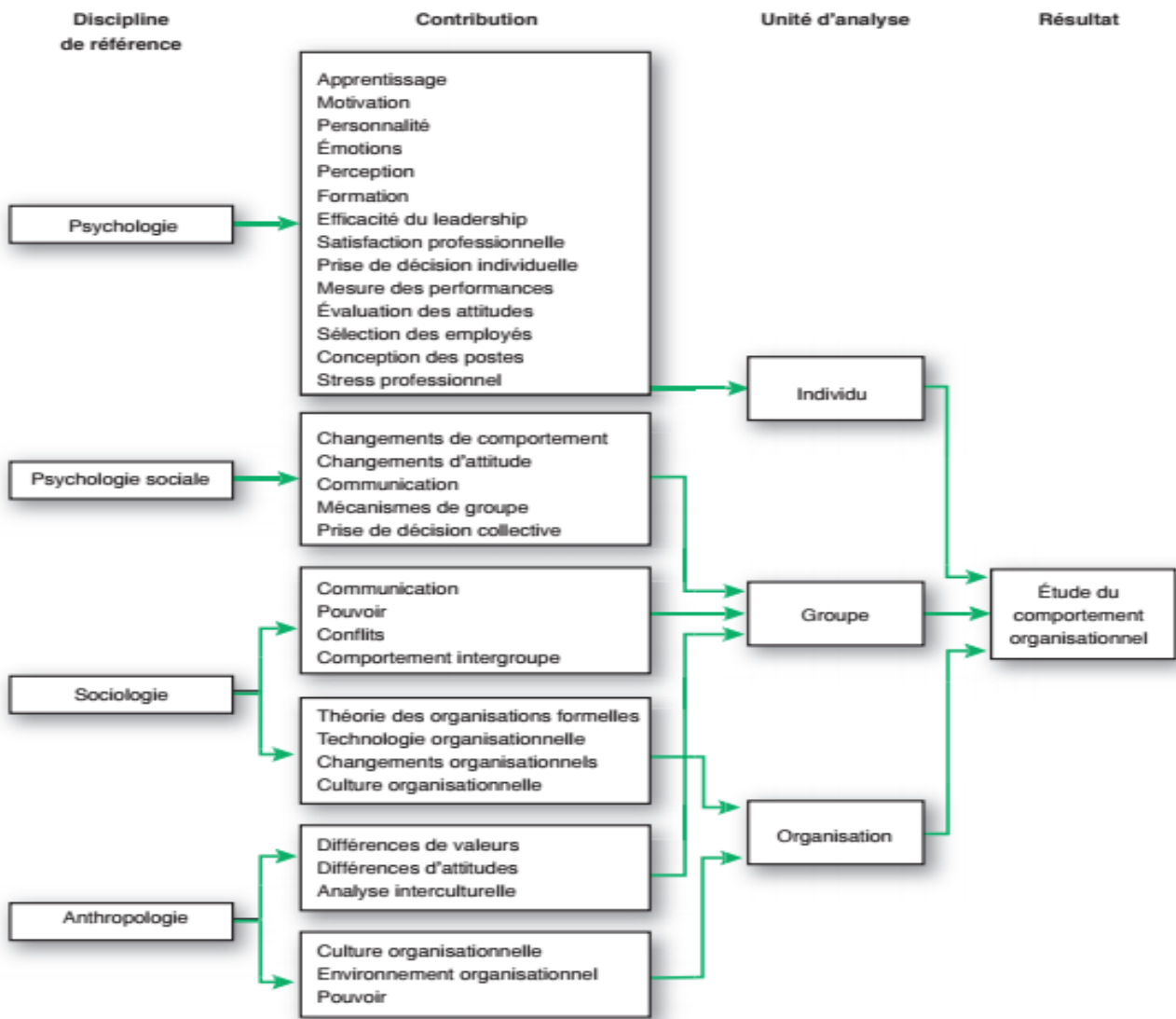
En conclusion, le comportement organisationnel est une discipline scientifique et une science de gestion appliquée qui procède d'une vision humaniste. Aujourd'hui, le comportement organisationnel reste un phénomène dynamique et en constante évolution. Il intègre des théories, des théories et des méthodes pour comprendre le comportement humain dans les organisations. Cette compréhension est importante pour les managers et les dirigeants qui cherchent à améliorer la productivité et les performances organisationnelles.

6. Comportement organisationnel : une science comportementale interdisciplinaire

Le comportement organisationnel se définit comme une science comportementale appliquée, alimentée par les contributions d'un certain nombre d'autres disciplines des sciences humaines dont les plus prépondérantes sont la psychologie, la sociologie, la psychologie sociale, l'anthropologie et les sciences politiques. Comme nous allons le voir, l'apport de la psychologie s'est essentiellement

situé au niveau de l'individu et de la microanalyse, tandis que les quatre autres disciplines ont facilité la compréhension de concepts plus larges tels que les mécanismes de groupe ou les organisations. La figure 2 résume les principales contributions de chacune. (Robbins. S, Judge.T, Tran. V, 2018, p. 13)

Figure 2 : Les principales contributions à l'étude du comportement organisationnel



Source : Luthans. F., Hodgetts R.M. et Rosenkrantz S.A., Real Managers, Ballinger, 1988, Cambridge, Massachusetts

6.1 Psychologie

La psychologie est une science qui cherche à évaluer, expliquer et parfois modifier le comportement des êtres humains et de certains animaux. Les psychologues s'attachent à étudier et à comprendre le comportement des individus ainsi que leurs interactions. Parmi eux, les théoriciens de l'apprentissage, les théoriciens de la personnalité, les professionnels de la relation d'aide ainsi que les psychologues

industriels et organisationnels sont ceux qui ont apporté les plus grandes contributions et continuent d'enrichir les connaissances dans le domaine du comportement organisationnel.

La psychologie constitue une discipline fondamentale de la gestion des personnes et des organisations. En tant que science du comportement, elle fournit des façons de décrire, de comprendre et d'expliquer les attitudes et les comportements des dirigeants, des cadres et des employés. Elle contribue aussi à améliorer les pratiques de management en aidant les gens à donner un sens à leur travail et à développer leurs compétences. (Morin. E. M, Aubé. C , Johns. K .J, 2015, p. 1)

Les premiers psychologues industriels et organisationnels se sont penchés sur les problèmes liés à la fatigue, à l'ennui et à d'autres facteurs rattachés aux conditions de travail, susceptibles d'affecter les performances professionnelles. Plus récemment, leurs contributions se sont étendues à l'apprentissage, aux perceptions, à la personnalité, aux émotions, à l'efficacité du leadership, aux besoins et aux forces motivationnelles, à la satisfaction professionnelle, aux processus de prise de décision, à la mesure des performances, à l'évaluation des attitudes, aux techniques de sélection des employés, à la conception des postes et au stress professionnel.

6.2 Sociologie

Contrairement à la psychologie, dont l'objet premier est l'individu, la sociologie oriente sa réflexion sur les groupes humains, sur l'étude des interactions sociales et culturelles entre acteurs individuels et collectifs. L'étude des comportements de groupes au sein des organisations, et en particulier des organisations formelles et complexes, s'impose à cet égard comme la plus importante contribution des sociologues dans le domaine du CO. Ils ont apporté notamment de précieux éclaircissements sur le plan de la dynamique de groupe, de la conception des équipes de travail, de la culture organisationnelle, de la théorie et de la structure des organisations formelles, de la technologie organisationnelle, des communications, du pouvoir et des conflits.

6.3 Psychologie sociale

La psychologie sociale marie les concepts issus de la psychologie et de la sociologie. Elle s'intéresse à l'influence que les gens exercent les uns sur les autres. Les psychosociologues ont exploré de manière particulièrement approfondie la question du changement – comment le mettre en œuvre et comment atténuer les réticences qu'il suscite. Ils ont aussi apporté de substantielles contributions au niveau de l'évaluation, de la compréhension et de la modification des attitudes, sur le plan des schémas de communication, sur le développement de la confiance, sur la façon dont les activités de groupes pouvaient satisfaire les besoins individuels, et enfin sur les processus de prise de décision collective.

6.4 Anthropologie

L'anthropologie se définit comme l'étude des sociétés, et les anthropologues s'emploient à expliquer le fonctionnement des êtres humains et à éclairer leurs activités. Leurs travaux sur les cultures et les environnements nous aident ainsi à comprendre ce qui peut distinguer les habitants de différents pays ou les membres de différentes organisations sur le plan des valeurs fondamentales, des attitudes et des comportements. Ce que nous savons aujourd'hui en matière de culture organisationnelle, d'environnements organisationnels et de spécificités culturelles nationales, nous le devons pour une bonne part aux anthropologues et à ceux qui ont adopté leurs méthodes.

6.5 Sciences politiques

Bien qu'elle soit fréquemment négligée, cette discipline a beaucoup apporté à la compréhension du comportement en organisations. Les sciences politiques étudient le comportement des individus et des groupes dans un environnement institutionnalisé de pouvoir. Parmi les thèmes qui nous intéressent, elles traitent notamment de la structuration des conflits, de la répartition du pouvoir et de la façon dont les gens manient l'autorité dans leur propre intérêt.

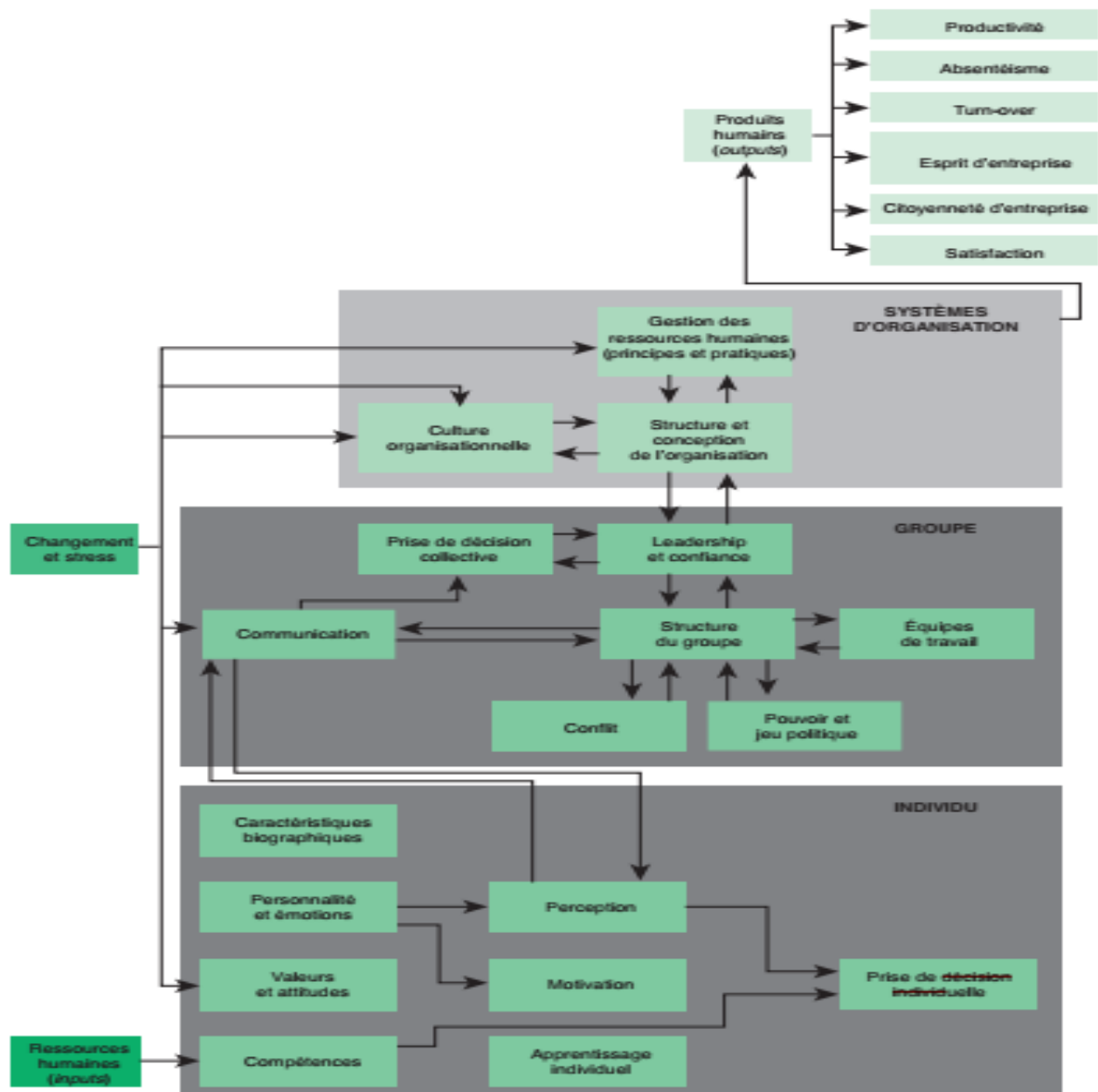
En conséquence Le comportement organisationnel est un domaine d'étude en constante évolution. Les chercheurs en CO continuent d'explorer de nouvelles questions et de développer de nouvelles théories. Ces recherches peuvent aider les gestionnaires à mieux comprendre et à influencer le comportement humain dans les organisations, et à créer des environnements de travail plus efficaces et plus satisfaisants.

7. Le domaine d'étude du comportement organisationnel

Nous présentons un modèle général qui a pour but de définir le domaine d'étude du comportement organisationnel, d'isoler ses paramètres et d'identifier ses principales variables – dépendantes et indépendantes. Le résultat composera la « trame thématique ». Ce modèle est une abstraction de la réalité, une représentation simplifiée d'un phénomène réel. La figure 3 présente le squelette sur lequel s'appuiera notre modélisation de domaine du comportement organisationnel. Il propose trois types de variables (contributions-processus-résultats) sur trois niveaux d'analyse (individu-groupe-organisation), permettant d'enrichir notre compréhension du comportement en organisation. Ces trois niveaux fondamentaux s'apparentent aux cubes d'un jeu de construction, où chacun prend appui sur le précédent. Les concepts liés aux groupes reposent ainsi sur les fondations jetées au niveau individuel, tandis que les contraintes de structure viennent (Robbins. S; DeCenzo. D, Gabilliet. P, 2008) Se superposer aux individus et aux groupes pour aboutir au comportement organisationnel. À

noter que le modèle montre aussi que les résultats peuvent à leur tour influencer les futures contributions.

Figure 3 : Modèle de base du comportement organisationnel, stade 1



Source: Robbins. S, Judge.T, Tran. V. (2018). *Comportements organisationnels* (éd. 18e édition). Paris: Pearson. P. 27.

7.1. Contributions

Les contributions sont représentées par des variables telles que la personnalité, la structure du groupe et la culture organisationnelle, qui conduisent à des processus. Ces variables préparent le terrain pour ce qui va se produire dans une organisation ultérieurement. Beaucoup de ces variables

sont déterminées bien en amont de la relation de travail. Par exemple, des caractéristiques individuelles telles que la personnalité et les valeurs sont déterminées par une combinaison de l'héritage génétique d'un individu et l'environnement dans lequel il a grandi. La structure du groupe, les rôles et les responsabilités sont le plus souvent attribués immédiatement avant ou après qu'une équipe soit formée. Enfin, la structure organisationnelle et la culture sont généralement le résultat d'années de développement et de changement au sein d'une organisation qui doit s'adapter à son environnement et développer ses pratiques et ses normes.

7.2. Processus

Si les contributions sont comme les noms d'une phrase, les processus en sont les verbes. Les processus représentent les actions que les individus, les groupes et organisations entreprennent en conséquence des contributions et qui conduisent à certains résultats. Au niveau individuel, les processus sont par exemple les émotions et les humeurs, la motivation, la perception et la prise de décision. Au niveau du groupe, ils comprennent la communication, le leadership, le pouvoir et la politique, les conflits et la négociation. Enfin, au niveau de l'organisation, les processus incluent les pratiques de gestion des ressources humaines et le changement.

7.3. Résultats

Les résultats sont les variables clés que l'on souhaite expliquer ou prédire, et qui sont affectées par certaines autres variables. Quels sont les principaux résultats de l'OB ? Au niveau individuel, les chercheurs en comportement organisationnel se sont penchés sur les attitudes, la satisfaction au travail, la performance, le comportement citoyen, et les conduites de retrait. Au niveau du groupe, ces résultats sont représentés par exemple par la cohésion et le fonctionnement du groupe. Enfin, au niveau organisationnel, on compte comme résultat bien sûr la performance générale de l'entreprise et sa survie. Nous allons brièvement les décrire ci-après, ce qui contribuera à illustrer à nouveau la raison d'être du comportement organisationnel (Robbins. S, Judge.T, Tran. V, 2018, p. 25)

7.3.1 Attitudes et stress : Certaines personnes pourraient penser qu'influencer les attitudes et le stress des employés représente une tâche un peu futile, et non le cœur d'activité de managers sérieux, mais comme nous allons le montrer, les attitudes ont souvent des conséquences comportementales directement reliées à l'efficacité organisationnelle. La croyance que des employés satisfaits sont plus productifs que des employés mécontents a été un principe de base du management pendant des années, bien que la recherche n'ait commencé à la soutenir que récemment. Il a été amplement démontré que des employés satisfaits et traités de manière équitable sont plus disposés à s'engager dans leur entreprise au-delà du minimum syndical et à faire preuve de comportement citoyen.

7.3.2. La performance dans l'exécution

La combinaison de l'efficacité et de l'efficience dans l'exécution de nos tâches est le reflet de notre niveau de performance. Si l'on prend l'exemple d'un travailleur d'usine, l'exécution de ses tâches peut être mesurée par le nombre et la qualité des produits fabriqués en une heure. La performance d'un enseignant serait le niveau d'éducation obtenu par les étudiants. La performance d'un consultant pourrait être mesurée par la rapidité et la qualité des propositions faites à l'entreprise cliente. Tous ces types de performances sont souvent directement liés aux fonctions énumérées dans un cahier de charges. De toute évidence, la performance dans l'exécution représente la contribution humaine la plus importante à l'efficacité organisationnelle.

7.3.3. La citoyenneté organisationnelle

Certains comportements ne font pas partie des exigences formelles d'un poste mais contribuent à l'environnement psychologique et social du lieu de travail : on les désigne comme des comportements citoyens. Pour réussir, une organisation a besoin que ses employés lui donnent davantage que le strict minimum, en d'autres termes, qu'ils dépassent les attentes. Dans un environnement professionnel dynamique, où les tâches sont de plus en plus souvent confiées à des équipes et où la flexibilité est importante, les employés qui font preuve de « bonne citoyenneté » aident leurs coéquipiers, se portent volontaires pour accomplir des tâches supplémentaires, évitent les conflits inutiles, respectent les règlements dans la lettre et dans l'esprit, et acceptent de bonne grâce les éventuelles lourdeurs ou contraintes qui s'imposent dans tout contexte professionnel.

Les organisations recherchent des employés capables d'accomplir ces « petits » plus qui ne figurent jamais dans aucune description de poste. Les faits démontrent d'ailleurs que les organisations qui recrutent de tels employés connaissent de meilleurs résultats que les autres. La citoyenneté organisationnelle fait logiquement partie des variables dépendantes (ou résultat) prises en compte par le comportement organisationnel

7.3.4. La productivité

Une organisation est dite productive lorsqu'elle atteint ses buts, et qu'elle y parvient en convertissant au moindre coût ses ressources (inputs) en produits (outputs). En ce sens, la productivité implique à la fois un souci d'efficacité et d'efficience.

Un hôpital fait ainsi preuve d'efficacité quand il répond convenablement aux besoins de sa clientèle, et se montre efficace quand il s'en acquitte en dépensant le moins possible. S'il réussit à traiter davantage de patients avec le même effectif – en réduisant la durée moyenne du séjour ou en augmentant la fréquence quotidienne des consultations –, on dit que cet établissement a gagné une efficience productive. Une entreprise commerciale est efficace quand elle atteint ses objectifs de

ventes ou de parts de marché, mais sa productivité dépend aussi de son efficacité, mesurée généralement en fonction du retour sur investissement, du profit par euro vendu et de la production par heure travaillée.

Dans les industries de service, l'évaluation de l'efficacité doit aussi tenir compte du « respect des besoins et des exigences du client » – cela pour la simple raison qu'il existe dans ce secteur une évidente relation de cause à effet entre l'attitude et le comportement de l'employé, l'attitude et le comportement du client, et les résultats de l'organisation (chiffre d'affaires et bénéfices).

7.3.5. Le comportement de retrait

Nous avons déjà mentionné le comportement qui va au-delà des exigences de la tâche, mais qu'en est-il de celui qui est en deçà des attentes ? Le comportement de retrait représente l'ensemble des actions déployées par les employés pour se distancer ou se séparer de l'organisation. Il existe de nombreuses formes de retrait qui vont des retards ou absences aux réunions jusqu'à l'absentéisme ou l'abandon de poste.

Ce type de comportement peut avoir un effet très néfaste sur l'entreprise. Le coût estimé en chiffre d'affaires pour un salarié équivaut à plusieurs milliers d'euros même pour des postes de premier niveau. L'absentéisme désigne le comportement d'un employé qui ne se présente pas sur son lieu de travail. Pour les chefs d'entreprises, ce phénomène représente aujourd'hui un coût considérable, et induit d'importantes perturbations sur le plan de l'activité. L'absentéisme représente également de fortes pertes en temps et en argent chaque année. Par exemple, une enquête récente effectuée aux États-Unis a révélé que les absences non planifiées représentent un coût direct moyen de 8,7 % de la masse salariale. En Suède, une moyenne de 10 % de la population active du pays est en arrêt maladie. Aux États-Unis, une enquête récente a révélé par exemple que le coût direct moyen des absences imprévues s'élevait à 789 dollars par employé – sans même parler des pertes de productivité, ni des frais supplémentaires liés au paiement d'heures supplémentaires ou à l'embauche d'intérimaires. Des chiffres comparables ont été obtenus au Royaume-Uni – soit environ 600 £ par an et par employé. En France, le taux d'absentéisme a été de 4,53 % en 2012, soit une augmentation de 18 % par rapport à 2011. Le coût pour le secteur privé s'élève à 6,98 milliards d'euros.

Bien entendu, il s'avère difficile pour une organisation de fonctionner normalement et d'atteindre ses objectifs si les employés désertent leurs postes. Le flux de travail subit de graves perturbations, et d'importantes décisions doivent souvent être reportées. Si l'activité de l'entreprise dépend de la bonne marche d'une chaîne d'assemblage, l'absentéisme peut provoquer bien pire que de simples perturbations : il risque d'entraîner une chute dramatique de la qualité, voire dans certains cas la fermeture pure et simple de l'usine. Mais dans n'importe quelle organisation, des niveaux

d'absentéisme supérieurs à la normale auront un impact direct sur son efficacité et son efficience. Dans un pays comme la France, où les salariés bénéficient d'une couverture sociale exemplaire, un employé coûte à son entreprise – pendant son arrêt – environ trois fois son salaire.

7.3.6. La cohésion du groupe

Bien que de nombreuses variables de résultat puissent être conceptualisées au niveau individuel, certaines sont liées au fonctionnement des groupes. La cohésion du groupe mesure le degré de soutien et de validation du travail des uns et des autres partagé par les membres d'un groupe. En d'autres termes, un groupe cohésif est soudé. Lorsque les employés se font confiance, cherchent des objectifs communs, et travaillent ensemble pour les atteindre, le groupe est cohésif ; lorsque les employés sont divisés entre eux quant à la nature de ce qu'ils cherchent à accomplir, et montrent peu de loyauté les uns envers les autres, le groupe n'est pas cohésif.

Le fait que les groupes cohésifs sont plus efficaces a été démontré maintes fois, que ce soit des groupes étudiés dans un contexte de recherche expérimentale (et donc de conditions strictement contrôlées), ou bien des équipes de travail observées sur le terrain. Cela ne fait que renforcer ce que l'on sait intuitivement : les gens fournissent plus d'effort lorsqu'ils font partie de groupes qui ont un but commun. Les entreprises tentent de renforcer la cohésion de multiples manières. Cela va des brèves sessions de brise-glace à des événements sociaux comme des pique-niques, des fêtes ou des stages de team building à la montagne. Mais bien choisir les personnes qui intégreront telle ou telle équipe pourrait bien être le moyen d'obtenir la cohésion.

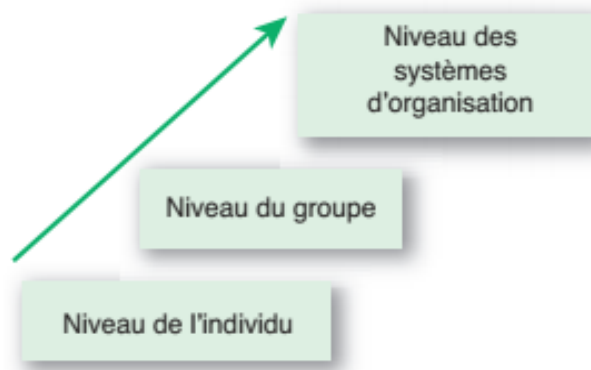
7.3.7. La survie

Le dernier résultat que nous allons considérer est la survie de l'organisation, qui est tout simplement la preuve que l'organisation est capable d'exister et de se développer sur le long terme. La survie d'une organisation dépend non seulement de sa productivité, mais aussi de la manière dont elle va s'adapter à son environnement. Une entreprise qui produit efficacement des biens et services de faible valeur sur le marché est peu susceptible de survivre longtemps. En revanche, des facteurs de survie tels que bien connaître son marché, prendre les bonnes décisions sur la façon et le moment de saisir les opportunités, et s'engager avec succès dans une dynamique de changement pour s'adapter aux nouvelles pratiques représentent de réels atouts pour les entreprises.

Comme vous pouvez le voir sur la figure 4, nous avons regroupé les thèmes selon que nous voulons les étudier au niveau de l'individu, du groupe, ou de l'organisation. Nous traiterons des contributions, processus et résultats selon ces trois niveaux d'analyse. Il est en effet plus facile par exemple de voir comment la personnalité conduit à la motivation, qui elle-même conduit à la performance que de sauter d'un niveau d'analyse à l'autre. Chaque niveau s'appuie sur celui qui le précède. En les

considérant séquentiellement, on aura à la fine une bonne vision du fonctionnement de l'humain dans les organisations.

Figure 4 : Modèle de base du comportement organisationnel, stade 2



Source: Robbins. S, Judge.T, Tran. V. (2018). *Comportements organisationnels* (éd. 18e édition). Paris: Pearson. P. 30.

8. Théories du comportement organisationnel

Le comportement organisationnel est une discipline complexe qui vise à comprendre le comportement humain dans les organisations. La théorie du comportement organisationnel est un ensemble de théories et de concepts qui aident à expliquer et à prédire le comportement des individus et des groupes dans les organisations. Ces théories s'appuient sur des disciplines telles que la psychologie, la sociologie, la gestion et l'économie. En CO, toutes les dimensions ne sont pas équivalentes. Ils peuvent être distingués selon leur finalité, c'est-à-dire les objectifs que les chercheurs visent à atteindre.

Quatre types de théories permettent de comprendre les phénomènes du CO : les théories paradigmatiques, causales, descriptives et prédictives. (Benabou. C, Abravanel. H, 1986)

8.1. Les théories paradigmatiques

Ce type de théories propose une nouvelle façon de penser des problèmes anciens, en l'occurrence une vision globale des relations et des comportements humains. Une théorie paradigmatique, grâce à la perspective plus large qu'elle donne à l'observateur, transforme le savoir traditionnel en réconciliant les contradictions apparentes aux yeux de l'observateur non averti. La théorie des systèmes qu'on a vue est un exemple de théorie paradigmatique. Les organisations y sont conçues comme des systèmes ouverts à leur environnement. Par conséquent, cette théorie fournit une nouvelle manière de décrire les organisations et elle permet l'usage de toute une terminologie maintenant très courante (intrants, extrants, rétroaction, etc.). La théorie des rôles de Katz et Kahn, qui voient l'organisation précisément comme un ensemble de rôles, est aussi une théorie de type paradigmatique.

8.2. Les théories causales

Les théories causales, comme leur nom l'indique, cherchent à expliquer des phénomènes fondamentaux et à comprendre l'organisation des variables en jeu. On cherche notamment à démontrer qu'une variable précise a un effet sur une autre. Par exemple, les recherches ne sont pas encore tout à fait concluantes sur la question de la causalité entre la performance et la satisfaction au travail.

Arrêtons-nous un instant sur ce type important de théories, car connaître la cause d'un phénomène permet non seulement de le prédire, mais aussi d'agir sur lui. Les variables causales sont dites « variables indépendantes » (VI) et elles produisent un effet sur des variables dites « dépendantes » (VD). Par exemple, de nombreuses recherches font l'hypothèse que les VI que sont la charge de travail et des rôles ambigus (entre autres) sont la cause d'une élévation du stress des employés (VD).

Lazarsfeld. P (1955) a souligné que pour établir la causalité en recherche sociale, il est essentiel de démontrer une association cohérente entre les deux variables, d'établir une séquence temporelle appropriée et d'exclure d'autres explications possibles. Cela permet de renforcer la validité des conclusions concernant les relations de cause à effet entre les deux variables étudiées.

8.2.1. Association (ou corrélation) La première est que les deux variables aient un certain lien empirique. Ce lien existe quand le changement d'une mesure sur une variable est associé systématiquement à une mesure d'une autre variable. Ainsi, on peut trouver que plus les rôles sont ambigus (l'ambiguïté pouvant être reflétée par une description peu claire des responsabilités), plus le stress augmente (le stress peut être mesuré par des manifestations psychosomatiques). Cette condition est la plus facile à satisfaire car, d'une part, de nombreux éléments de la conduite humaine sont naturellement reliés, et d'autre part, il existe de nombreuses mesures statistiques de ces liens, comme les corrélations.

Mais lors de l'utilisation de méthodes corrélationnelles, il ne faut pas sauter trop rapidement à la conclusion qu'une variable en produit une autre. En effet, un lien associatif n'est pas un lien causal. Malheureusement, même les scientifiques « oublient » parfois que d'autres variables non considérées au départ d'une étude peuvent expliquer la relation établie entre deux variables initiales, tant la relation observée semble offrir une hypothèse plausible de causalité. (Steven L. mcshan & Sandra L. Steen, 2013)

8.2.2. Séquence temporelle : La seconde condition pour qu'il y ait causalité est que celle-ci doit suivre une certaine logique temporelle. Ainsi, il est plus cohérent de penser que ce sont des groupes hétérogènes qui favorisent la créativité que l'inverse, car ce groupe existait avant qu'il produise des solutions créatrices. Mais la séquence n'est pas toujours évidente.

8.2.3. Exclusion d'autres explications : La troisième condition est qu'une troisième variable ne vienne pas expliquer le lien statistique entre les deux variables considérées. Il y a quelques années, avant que le vaccin antipoliomyélitique soit disponible, une recherche aux États-Unis rapporta une forte corrélation entre la consommation d'une certaine boisson gazeuse et la fréquence de la poliomyélite. Cette maladie était-elle causée par la grande consommation de cette boisson ou par le fait que les personnes atteintes de ce mal en étaient de grandes consommatrices ? Aucune des réponses à cette question n'est satisfaisante. En fait, il s'est avéré que la grande consommation évoquée était causée par une troisième variable : le climat. La poliomyélite est plus fréquente l'été et dans des zones chaudes, ce qui amène les gens à boire davantage. Les chercheurs ont souvent de la difficulté à détecter cette troisième variable. (Organ. D. W, Bateman. T. S, 1994)

8.3. Les théories descriptives

Les théories descriptives ne recherchent pas les causes d'un phénomène. Elles dégagent des mécanismes qui, une fois qu'ils sont compris, peuvent expliquer un ensemble de faits. Par exemple, Crozier et ses collègues appréhendent les comportements humains de manière concrète, c'est-à-dire grâce à une logique d'acteurs vécue dans une organisation et se traduisant par des relations de pouvoir quotidiennes. On ne s'interroge pas sur les raisons désignées des stratégies des acteurs (déterminisme des environnements ou des structures sociales). On les étudiera en fonction de l'organisation dans laquelle elles se déploient (Bernoux. P, 2009). Cette démarche permet une catégorisation des éléments en observation qui, par déduction, finissent par expliquer un ensemble de faits (Aktouf. O, 1994)

8.4. Les théories prédictives

Les théories prédictives cherchent évidemment à prédire le comportement des individus et des groupes et leur influence sur la performance. La théorie des attentes de Vroom par exemple, a prouvé sa validité prédictive. Si on connaît la probabilité que se donne un individu d'atteindre ses objectifs et d'obtenir une « récompense » subséquente qu'il valorise, il est possible de prévoir l'intensité de l'effort (sa motivation) qu'il déploiera pour atteindre ses objectifs.

Aucune théorie n'est d'un type pur en CO, comme le montreront les multiples recherches. Quel que soit le type de théorie choisi, la démarche scientifique est un processus continu, un va-et-vient entre un raisonnement inductif et déductif que va éprouver la méthode expérimentale

9. Les sources du comportement organisationnel

Pour permettre de comprendre les sources du comportement, nous proposons ici d'explorer trois éléments clés du fonctionnement de l'individu : l'émergence de sa personnalité, les influences des différents groupes sociaux auxquels il appartient, et sa manière de percevoir le monde.

9.1. La personnalité

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

On appelle **personnalité** la structure organisée, stable dans le temps et cohérente du rapport au monde d'un individu.

La Personnalité Façon d'être unique et relativement stable qui détermine la manière d'un individu de transiger avec son environnement.

La personnalité est ce qui fait l'unicité d'un individu.

- Elle se constitue essentiellement dans l'enfance et se manifeste par une structure stable et cohérente.

9.1.1 Les trois caractéristiques fondamentales de la personnalité sont les suivantes :

- Elle suppose **une stabilité et une continuité dans le temps**. Si des changements majeurs ne peuvent habituellement se produire soudain dans une personnalité, il est possible néanmoins que celle-ci se transforme avec le temps. Une certaine évolution de la personnalité se produit tout au long de la vie, bien que les plus grands bouleversements surviennent au cours de la petite enfance. Cette évolution est le produit de l'expérience. Les individus apprennent de nouvelles manières de se conduire et peuvent modifier les modèles de comportements qui étaient précédemment les leurs. Par exemple, les nouveaux employés sont souvent influencés d'une façon significative par les exigences du milieu dans lequel ils sont amenés à travailler, et leur personnalité peut changer quelque peu sous l'effet des rapports personnels qui existent au sein de l'organisation.

- Elle est appréhendée comme une **globalité** : on considère la personnalité dans son ensemble et non tel ou tel aspect.

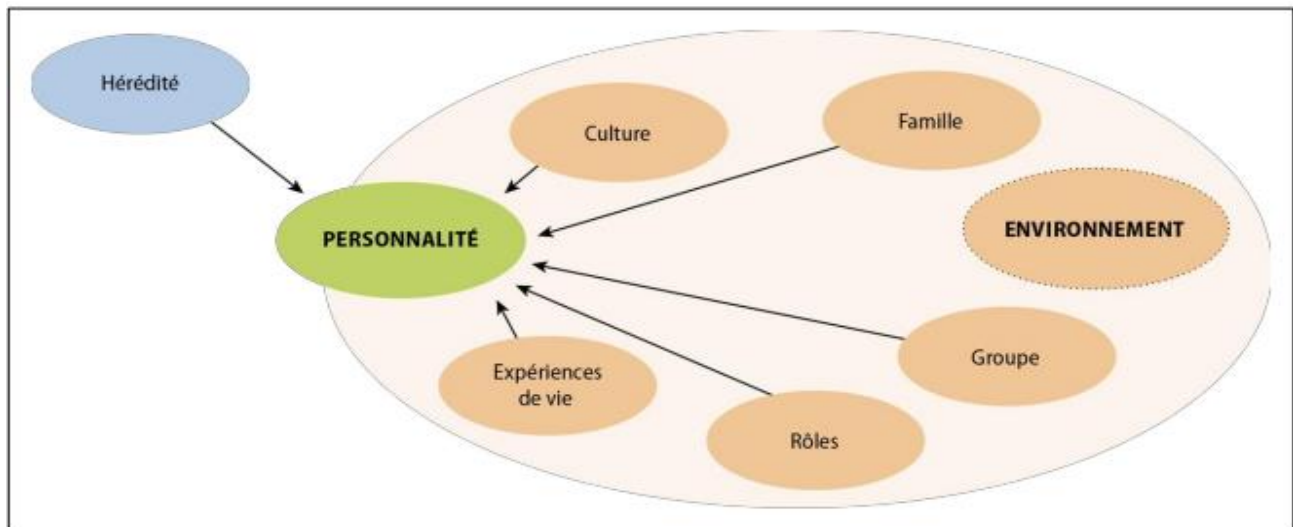
- Elle est un **ensemble organisé selon certains modes de fonctionnement**, cohérent, qui fait système.

9.1.2. 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 5). 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, 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. (Gosselin. E, Simon. L, Dolan. S. L & Morin.D , 2017, p. 57)

Figure 5 : Les principaux déterminants de la personnalité



Source : Gosselin. E, Simon. L, Dolan. S. L & Morin.D . (2017). *Aspects humains des organisations « Psychologie du travail et comportement organisationnel* (éd. 5e édition). Québec: Chenelière Education. P 54.

a. L'hérédité

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.

b. 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.

c. 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

d. 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.

e. 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.

9.1.3. La personnalité et Le Comportement Organisationnel

Après avoir connu une baisse de popularité comme prédicteurs de la performance, les traits de personnalité semblent maintenant connaître un regain de crédibilité^{18,19}. Des études indiquent que, dans certaines conditions, des traits particuliers permettent de prédire assez précisément plusieurs comportements professionnels²⁰, comme nous le verrons. Les tests de personnalité sont encore considérés comme un moyen de sélection douteux (ils sont souvent auto-administrés et trop propices à la falsification des réponses), mais cela n'empêche pas de nombreuses entreprises de les utiliser pour embaucher des cadres. Voyons maintenant les traits de personnalité ayant le plus fait l'objet d'études en psychologie des organisations. (Steven L. mcshan & Sandra L.Steen, 2013, p. 94)

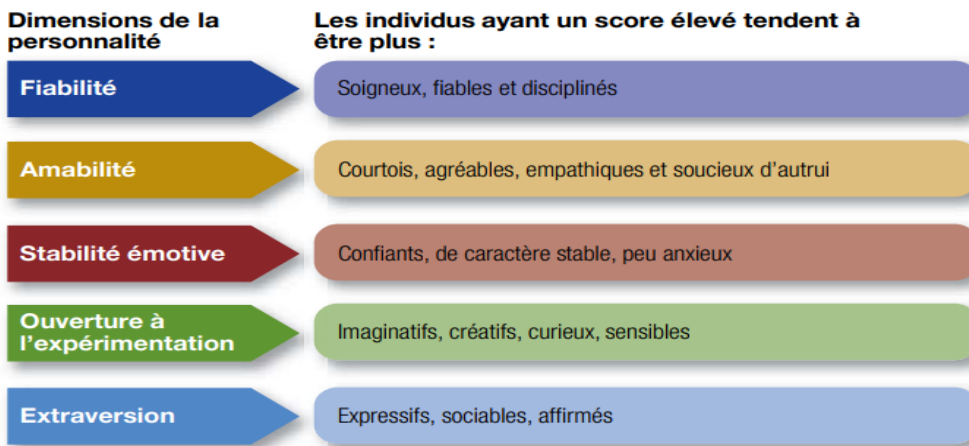
9.1.4. Les différents types et traits de personnalité

Une distinction entre types et traits de personnalité s'impose ici. Les types de personnalité sont un ensemble de traits de caractère de la même famille conceptuelle. Ainsi, la stabilité émotionnelle et l'amabilité sont des types de personnalité. Les traits qui les composent sont des sous-dimensions aux caractéristiques stables. Par exemple, la confiance en soi et la sérénité sont des traits qui constituent (en partie) la stabilité émotionnelle.

Toutefois, selon son schème théorique (que nous respecterons), le chercheur utilisera l'un ou l'autre de ces vocables.

A -Les cinq grandes dimensions de la personnalité (Big Five)

Cinq éléments abstraits représentant la plupart des traits de personnalité : la fiabilité (conscientiousness), l'amabilité, la stabilité émotionnelle, l'ouverture à l'expérience et l'extraversion. (Steven L. mcshan & Sandra L.Steen, 2013)

Figure 6 : Dimensions du modèle BIG five de La personnalité

Source: Steven L. mcshan & Sandra L.Steen. (2013). *Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Québec: Chenelière Education, P 95

1. La fiabilité caractérise les individus soigneux, fiables, organisés et dotés d'une solide discipline de vie. Certains chercheurs voient aussi dans cette dimension le désir d'accomplissement. Les personnes qui présentent un faible degré de fiabilité sont souvent négligentes, peu méthodiques, désorganisées et irresponsables. Un exemple d'item mesurant cette dimension s'apparente à l'énoncé suivant : « J'aime planifier les choses que j'entreprends. »
2. L'amabilité caractérise les personnes courtoises, empathiques, chaleureuses et conciliantes. Les individus qui présentent un faible degré d'amabilité sont en général peu coopératifs, colériques et désagréables. Un exemple d'item de mesure : « Je suis rarement impoli avec les gens. »
3. La stabilité émotionnelle caractérise les personnes posées, confiantes, calmes et de caractère stable. Celles qui sont instables émotionnellement souffrent de forte anxiété, sont agressives et déprimées. Exemple d'item : « Il n'y a pas beaucoup de raisons de trouver la vie agréable. »
4. L'ouverture à l'expérimentation est considérée comme la plus complexe par les chercheurs. En général, elle s'applique aux individus ouverts d'esprit, prêts à expérimenter de nouvelles choses, sensibles, flexibles, créatifs et curieux. Les personnes chez qui cette dimension est faible sont plutôt résistantes au changement, moins ouvertes aux idées nouvelles et plus ancrées dans leurs habitudes. Exemple d'item : « J'aime apprendre de nouvelles choses. »
5. L'extraversion caractérise les individus expressifs, loquaces, sociables et capables de s'affirmer. Cette dimension s'oppose à l'introversion, qui s'applique aux personnes réservées, timides et calmes. Les introvertis ne souffrent pas nécessairement de lacunes sur le plan social, mais ils trouvent davantage leurs ressources en eux-mêmes que dans le monde extérieur. Exemple d'item mesurant l'extraversion : « J'aime exprimer mes idées avec conviction à mes interlocuteurs. »

B. L'indicateur des types de personnalité de Myers-Briggs (MBTI)

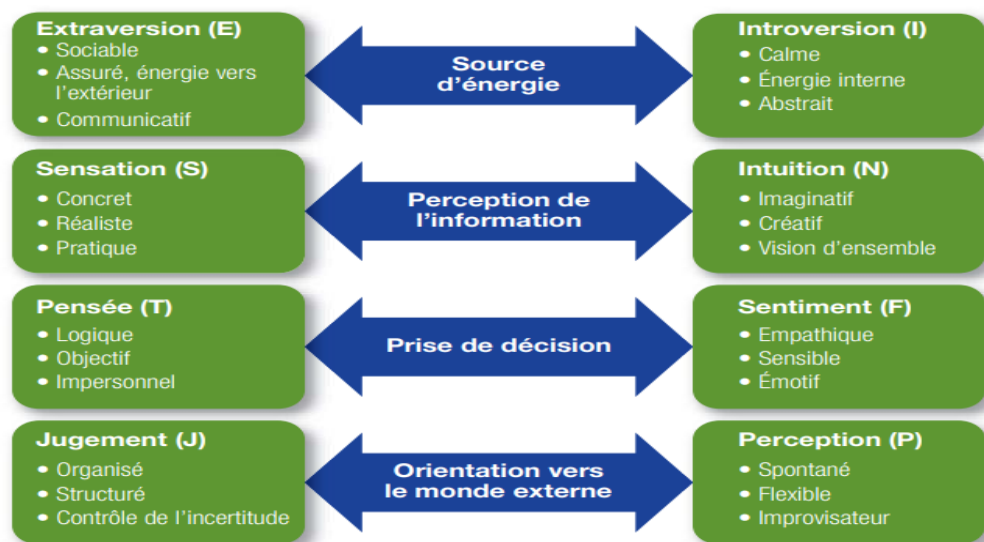
Il y a plus d'un demi-siècle, une mère et sa fille, Katherine Briggs et Isabel Briggs- Myers, conçurent l'indicateur des types de personnalité de Myers-Briggs (MBTI). Le MBTI est fondé sur la théorie de la personnalité proposée par le psychiatre suisse Carl Jung, décrite au début du chapitre. Cette théorie définit la manière dont les gens préfèrent appréhender leur environnement. Jung postule que tous les individus peuvent être classés selon quatre dimensions : introversion-extraversion, sensation-intuition, pensée-sentiment et jugement-perception. (Myers I. B. & The Myers- Briggs, 1987). Comme nous avons déjà défini l'**extraversion (E)** et l'**introversion (I)** plus tôt, examinons les autres dimensions :

- **Sensation (S) et intuition (N)**. Cette dimension fait référence à la façon dont les gens perçoivent leur environnement et traitent l'information. Certaines personnes aiment recueillir de l'information factuelle en utilisant tous leurs sens et la soumettre à l'analyse. Les personnes intuitives, au contraire, recueillent de l'information d'une manière non systématique et se fient à leur inspiration pure et simple dans leurs choix.

- **Pensée (T) et sentiment (F)**. Les personnes du type « pensée » se fient à la seule logique et à l'analyse pour prendre des décisions et sont justes. Par contre, celles qui privilégient le sentiment évaluent les différentes options en fonction de leurs valeurs personnelles plutôt que de la logique pure et ont une vision d'ensemble des choses.

- **Jugement (J) et perception (P)**. Les personnes qui se basent sur leur jugement préfèrent l'ordre et la structure dans leurs relations avec le monde extérieur. Elles aiment l'autorité liée à la prise de décision et veulent résoudre les problèmes rapidement. Au contraire, les personnes qui privilégient la perception s'adaptent spontanément aux événements et restent ouvertes aux options qui se présentent à elles.

L'indicateur de Myers-Briggs associe les quatre dimensions de manière à obtenir 16 types distincts. Par exemple, les cadres d'entreprise sont souvent des personnes extraverties qui privilégient la sensation, l'analyse et le jugement (ESTJ). Les dirigeants de sociétés prospères (telles que Apple ou Microsoft) seraient du type penseurs-intuitifs (PN). Chacun des 16 types a ses forces et ses faiblesses. Ces types indiquent les préférences d'une personne, mais pas nécessairement la manière dont celle-ci se comportera en tout temps. L'indicateur de Myers-Briggs est-il utile aux organisations ? De nombreux chefs d'entreprise le croient. Cet indicateur est l'un des tests de personnalité les plus utilisés dans les milieux de travail. Le MBTI est également populaire en orientation et en coaching de cadres.

Figure 7 : Indicateur Typologique De Meyers-Briggs (Mbti)

Source: Steven L. mcshan & Sandra L.Steen. (2013). *Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Québec: Chenelière Education, P 97

C. La personnalité et le choix de carrière : la typologie De holland

John Holland classe les personnalités en six types : réaliste, investigateur, artistique, social, entrepreneur et conventionnel. Le tableau suivant présente ces types de personnalité, les groupes d'activités professionnelles qui leur correspondent le mieux ainsi que des exemples de professions. Ainsi, une personnalité artistique ne trouverait pas une satisfaction optimale au travail dans des activités professionnelles relevant du type investigateur.

Tableau 1 : Les Six Types De Personnalité De Holland Et Les Groupes D'activités Professionnelles

Type de personnalité	Traits de personnalité	Groupes d'activités professionnelles	Exemples de professions
Réaliste	Pratique, timide, matérialiste, stable	Travaille avec ses mains, des machines ou des outils ; vise des résultats tangibles.	Travailleur à la chaîne, nettoyeur à sec, ingénieur mécanique
Investigateur	Analytique, introverti, réservé, curieux, précis, indépendant	Découvre, recueille et analyse des données ; résout des problèmes.	Biologiste, dentiste, analyste de systèmes
Artiste	Créatif, impulsif, idéaliste, intuitif, émotif	Crée de nouveaux produits ou génère de nouvelles idées, la plupart du temps dans un milieu non structuré.	Journaliste, architecte, directeur de publicité
Social	Sociable, extraverti, consciencieux, besoin d'appartenance	Sert ou aide d'autres personnes ; travaille en équipe.	Travailleur social, infirmière, enseignant, orienteur
Entrepreneur	Confiant, incisif, énergique, besoin de pouvoir	Dirige d'autres personnes ; atteint des objectifs grâce à d'autres personnes dans un milieu orienté vers les résultats.	Vendeur, courtier, politicien
Conventionnel	Fiable, discipliné, ordonné, pratique, efficace	A un travail qui implique la manipulation systématique de données ou d'informations.	Comptable, banquier, administrateur

Sources: Basé sur D.H. Montross, Z.B. Leibowitz et C.J. Shinkman, *Real People, Real Jobs*, Palo Alto, Davies-Black, 1995 ; et J.H. Greenhaus, *Career Management*, Chicago, Dryden, 1987.

• **Exercices TD : personnalité**

Exercice Ce Que Je Connais De Moi / (R, I, A, S, E, C)

a) Mes intérêts

Le questionnaire A : se veut un outil de réflexion qui a pour but de t'aider à mieux te connaître.

- Coche de façon spontanée les énoncés qui te caractérisent le mieux.

- Additionne le nombre de cases cochées et indique le total de chacune des sections

<p>1</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime travailler avec mes mains pour fabriquer des objets.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime faire du sport et des activités physiques.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime le plein air et la nature.</p> <p><input type="checkbox"/> Je suis réaliste et pratique.</p> <p><input type="checkbox"/> Je suis aventureux et courageux.</p> <p><input type="checkbox"/> Je travaille avec précision.</p> <p><input type="checkbox"/> Je possède des bonnes habiletés manuelles.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime utiliser des outils.</p> <p>TOTAL :</p>	<p>2</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime faire de la recherche sur Internet et dans les livres.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime les mathématiques, les sciences et l'informatique.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime les livres et les reportages qui m'apprennent des choses.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime réfléchir.</p> <p><input type="checkbox"/> Je suis studieux.</p> <p><input type="checkbox"/> Je suis sceptique et porté à douter.</p> <p><input type="checkbox"/> Je suis logique et je cherche à comprendre comment les choses fonctionnent.</p> <p><input type="checkbox"/> Je suis curieux.</p> <p>TOTAL:</p>
<p>3</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime le cinéma, les spectacles et le théâtre.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime les arts, le dessin et ce qui est beau.</p> <p><input type="checkbox"/> Je suis créatif et imaginatif.</p> <p><input type="checkbox"/> J'ai un bon sens de l'esthétique.</p> <p><input type="checkbox"/> Je sais agencer les couleurs et les formes.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime divertir les gens.</p> <p><input type="checkbox"/> J'ai une facilité pour lire des plans et des cartes en trois dimensions.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime décorer.</p> <p>TOTAL :</p>	<p>4</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime aider et prendre soin des autres.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime être entouré d'amis.</p> <p><input type="checkbox"/> J'ai de la facilité à me faire de nouveaux amis.</p> <p><input type="checkbox"/> Je sais écouter mes amis et les comprendre.</p> <p><input type="checkbox"/> Je suis généreux, serviable et dévoué.</p> <p><input type="checkbox"/> Je souhaite le bien-être de tout le monde.</p> <p><input type="checkbox"/> J'ai une grande facilité à communiquer.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime participer à des fêtes.</p> <p>TOTAL:</p>
<p>5</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime organiser des activités.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime persuader et convaincre les autres.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime être le chef dans un groupe.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime la compétition.</p> <p><input type="checkbox"/> Je suis dynamique et énergique.</p> <p><input type="checkbox"/> Je sais mener à terme des projets et je suis persévérant.</p> <p><input type="checkbox"/> Je suis sûr de moi-même.</p> <p><input type="checkbox"/> Je suis optimiste.</p> <p>TOTAL :</p>	<p>6</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime classer et ranger mes choses.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime avoir des consignes claires.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime l'ordre et la propreté.</p> <p><input type="checkbox"/> Je suis minutieux et méthodique.</p> <p><input type="checkbox"/> Je suis discret et discipliné.</p> <p><input type="checkbox"/> Je travaille avec exactitude.</p> <p><input type="checkbox"/> Je possède des bonnes habiletés pour taper mes documents sur informatique et je suis rapide sur la calculatrice.</p> <p><input type="checkbox"/> J'aime suivre les règles d'un jeu et bien comprendre les consignes.</p> <p>TOTAL:</p>

b) Mes qualités personnelles

Le questionnaire B se veut un outil de réflexion qui a pour but de t'aider à mieux te connaître.

- Coche les qualités qui te décrivent le mieux.

- Additionne le nombre de cases cochées et indique le total de chacune des sections.







JE SUIS UNE PERSONNE ...

7 Patiente Minutieuse Endurance physiquement Naturelle Franche Pratique Concrète Directe TOTAL :	8 Critique Curieuse Calme, réservée Persévérante Logique Objective, rationnelle Rigoureuse Intellectuelle TOTAL :	9 Spontanée Expressive Imaginative Émotive Indépendante Originale Intuitive Passionnée TOTAL :
10 Attentive aux autres Collaboratrice Dévouée Sensible Sympathique Perspicace Communicative Encourageante TOTAL :	11 Persuasive Énergique, active Leader Optimiste Audacieuse Sûre d'elle-même Ambitieuse Déterminée TOTAL :	12 Loyale, digne de confiance Organisée, méthodique Efficace, ordonnée Respectueuse de l'autorité Perfectionniste Consciencieuse Ponctuelle Discrète TOTAL :

C) Mon profil RIASEC

Compilation des résultats :

- 1) Reporte les résultats que tu as obtenus aux questionnaires A et B.
- 2) Ensuite, additionne les résultats des sections A et B verticalement et inscris le résultat dans l'espace approprié (A+B).

	R	I	A	S	E	C
						
	1	2	3	4	5	6
Questionnaire A	Total :	Total :	Total :	Total :	Total :	Total :
	7	8	9	10	11	12
Questionnaire B	Total :	Total :	Total :	Total :	Total :	Total :
A+B						
<p>Écris en ordre décroissant les trois lettres de tes résultats les plus élevés</p> <p>1 _____ 2 _____ 3 _____</p>						

QUE REPRÉSENTENT CES TROIS LETTRES... ?

9.2. influences sociale

La quasi-majorité des chercheurs estiment que la personnalité des individus se construit en grande partie à travers les interactions sociales. Il convient donc maintenant d'analyser quelques mécanismes fondamentaux du champ social. Ce dernier se manifeste à la fois sous la forme de sociétés (par exemple, la société occidentale, la société algérienne) ou sous forme de groupes, plus restreints et plus clairement délimités (par exemple un club, une organisation, une amicale d'anciens élèves). Les mécanismes que nous allons décrire dans cette section concernent l'ensemble des formes du champ social.

9.2.1 Qu'est-ce que l'influence sociale ?

Paicheler (1991,) définit l'influence sociale comme étant « l'ensemble des empreintes et des changements que la vie sociale ou les relations avec autrui produisent sur les individus ou les groupes, qu'ils en soient ou non conscients ». L'influence sociale englobe les négociations tacites, la confrontation de points de vue différents et la recherche de solutions acceptables. Cela suppose la mise en œuvre de processus qui incluent les actions, les réactions et les interactions des personnes en présence, qu'elles soient la source d'influence (à l'origine des pressions sociales) ou la cible (l'individu ou le groupe vers qui sont dirigées les pressions sociales). (Estelle M. Morin, 2015, p. 380) Le pouvoir, c'est un potentiel d'action, c'est la capacité d'agir. Dans ce sens, le pouvoir constitue une possibilité. French et Raven (1959) se sont penchés sur les sources (fondements) de pouvoir dans les organisations. Essentiellement, elles seraient au nombre de cinq :

1. Le pouvoir de récompense.
2. Le pouvoir de punition (coercition).
3. Le pouvoir légitime.
4. Le pouvoir d'expertise.
5. Le pouvoir de référence.

Les trois premières sont directement liées à la position hiérarchique de la personne qui le détient, alors que les deux autres constituent des sources de pouvoir personnel.

On associe souvent le pouvoir au « besoin de pouvoir » et à la « recherche de pouvoir ». Ces représentations comportent une charge affective parce qu'elles sont souvent assimilées à la manipulation. Or, d'après Moscovici (1994), la manipulation est un phénomène qui implique d'une part des individus totalement soumis et, d'autre part, des individus totalement autonomes, ce qui est presque impossible. En effet, l'être humain est fondamentalement libre : il a toujours le choix d'accepter ou de refuser de participer à la vie sociale, même en présence de contraintes extérieures,

tant qu'il demeure conscient de ses désirs et de sa volonté (Morin. E. M, Aubé. C , Johns. K .J, 2015, p. 381)

Le besoin de pouvoir et la recherche de pouvoir sont deux phénomènes distincts. Le premier détermine une motivation à comprendre et à maîtriser l'environnement, à exercer son libre arbitre pour accroître son autonomie et influencer son destin (Adler, 1931). Le second est associé au désir de puissance et, à cause de son lien avec la tendance à dominer les autres, il est souvent perçu comme indésirable.

La difficulté d'apercevoir l'influence sociale est un indice de son efficacité. Qu'elle procède de la négociation, de la persuasion ou de la séduction, l'influence sociale tend à modifier les croyances, les attitudes et les comportements des individus, dans un contexte défini, en vue de satisfaire des intérêts communs et individuels. L'influence est manifeste lorsqu'elle entraîne un changement effectif dans les opinions, les attitudes ou les conduites d'un individu ou d'un groupe.

L'influence sociale assume une double fonction. D'une part, elle vise à uniformiser et à faire accepter les normes, les valeurs et les critères de jugement en gérant et en réduisant les différences. D'autre part, elle cherche à stimuler le changement social par la négociation des conflits et la mise au jour des dissensions inévitables au sein des groupes et des ensembles sociaux. L'influence sociale est donc un processus d'interaction et de négociation qui permet l'uniformisation des conduites et le changement social. (Morin. E. M, Aubé. C , Johns. K .J, 2015, p. 381)

9.2.2. Source de l'influence sociale :

a- l'identité sociale et du lien social :

L'individu se définit et se développe à la croisée de ses appartenances multiples à une ou plusieurs sociétés et à des groupes de taille et d'importance différentes, et le processus de socialisation commande en grande partie ses modes d'adaptation aux contextes social et professionnel.

b- les phénomènes de hiérarchie et de domination :

Les sociétés et les groupes se dotent le plus souvent d'une hiérarchie ; celle-ci peut être vue comme un instrument d'harmonie sociale ou de domination. Elle constitue un bon indicateur de la distribution du pouvoir dans un système organisé. Elle permet d'appréhender les degrés de liberté accordés aux individus dans l'organisation

c-les représentations sociales et de leur impact sur les phénomènes culturels et moraux ;

La culture ou l'idéologie influent fortement sur les valeurs et les croyances des individus. Leur impact pèse sur la destinée des individus au travail.

Les représentations sociales sont des produits culturels ; elles constituent des constructions collectives qui contribuent à organiser les conduites et à orienter les communications.

d - l'impact particulier des organisations sur la personnalité et l'identité des individus.

L'organisation, comme tout groupe d'appartenance, a une influence sur l'identité des individus qui la composent. Elle contribue à la construction de cette identité, mais peut aussi conduire à altérer, ébranler, voire même parfois mettre en danger la personnalité des acteurs

9.3. La perception

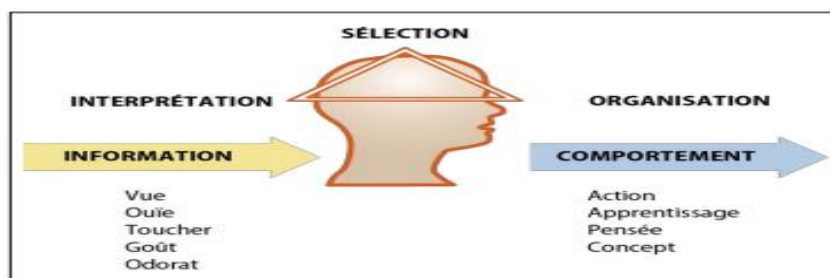
La perception joue un rôle crucial dans la manière dont les individus interagissent avec leur environnement et prennent des décisions. Elle est étudiée en psychologie, en neurosciences et dans d'autres domaines pour comprendre comment les humains comprennent et réagissent au monde qui les entoure.

9.3.1. Le processus de perception

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. (Gosselin. E, Simon. L, Dolan. S. L & Morin.D , 2017, p. 44)

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 8). 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.

Figure 8 : Le processus perceptif



Source : Gosselin. E, Simon. L, Dolan. S. L & Morin.D . (2017). *Aspects humains des organisations « Psychologie du travail et comportement organisationnel* (éd. 5e édition). Québec: Chenelière Education. P 45.

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.

9.3.2. Objectivité en question : la gestion de la perception

La perception au quotidien apparaît comme semée d'embûches. Pour maintenir en permanence un lien acceptable avec la réalité, pour s'ajuster au monde et pour « raison garder », nous soumettons l'univers de nos perceptions à un ensemble de vérifications diverses. Ces modes de contrôle, spontanés ou méthodiques, adoptent des procédés analogues à la démarche expérimentale de validation. En voici cinq exemples parmi les plus courants :

- **Validation consensuelle** : nous vérifions avec les autres le bien-fondé de nos perceptions. Un accord unanime fonde notre point de vue et nous rassure.
- **Validation comparative dans le temps** : nos expériences présentes sont mises par nous-même en rapport avec d'autres expériences jugées analogues, vécues par nous antérieurement.
- **Validation répétitive** : nous reprenons nos observations en les répétant personnellement afin d'en confirmer la teneur.

- **Validation multi sensorielle** : nous faisons jouer plusieurs de nos sens (en les combinant) à des fins de contrôle interne.

- **Validation empirique** : nous agissons en présupposant que nos théories perceptuelles sont exactes. Et nous enregistrons les conséquences de nos actes pour vérifier la pertinence de nos hypothèses.

Pour améliorer la qualité de nos perceptions, on peut mobiliser volontairement un ensemble de solutions pertinentes bien connues des spécialistes de l'évaluation, comme : augmenter la fréquence des observations, diversifier ses sources d'information, multiplier les observateurs, objectiver les critères d'appréciation, adopter le point de vue d'autrui, fiabiliser la représentativité de l'échantillon observable ou encore rechercher les erreurs de perception et d'attribution, explorer les inconsistances du système perçu (faiblesse des liens de cause à effet).

À ces préconisations, on peut ajouter un travail sur soi en profondeur, pour permettre de cultiver et développer des dispositions personnelles :

- approfondir la connaissance de soi, pour affiner la qualité de ses perceptions individuelles ;
- renforcer l'estime de soi, pour s'affirmer avec sérénité et sans complexe, et en même temps respecter les autres dans leur spécificité ;
- cultiver le goût d'entrer en relation, pour favoriser les régulations adaptatives (feedback) ;
- susciter l'expression authentique des sentiments et l'échange des expériences

10. Attitudes et valeurs individuelles dans l'organisation

L'étude des attitudes et des valeurs individuelles au sein des organisations est un élément essentiel du comportement organisationnel. Ces concepts reflètent les croyances, les émotions et les préférences des membres d'une organisation, et ils ont un impact significatif sur la culture, la performance et la dynamique de l'entreprise. Comprendre comment les attitudes et les valeurs individuelles se manifestent au travail est crucial pour les gestionnaires, les responsables des ressources humaines et les professionnels du comportement organisationnel.

10.1. Attitudes

Les attitudes au travail, c'est-à-dire ce parti pris favorable ou défavorable des gens vis-à-vis d'autres personnes, objets ou événements, ont toujours été un sujet central en psychologie des organisations. En effet, des attitudes telles que la satisfaction au travail, par exemple, ont des effets profonds sur le comportement des individus, leur performance et celle de leur organisation

Nous décrirons dans un premier temps les composantes des attitudes. Nous passerons ensuite en revue des attitudes importantes et fréquemment étudiées comme la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'implication de l'employé. Parmi les attitudes négatives, le préjugé mérite d'être expliqué ici car, d'une part, la main-d'œuvre actuelle est de plus en plus diverse et, d'autre part, il est

inacceptable, moralement et légalement, d'exercer de la discrimination envers des groupes peu représentés dans la force de travail, ce dont nous parlerons également.

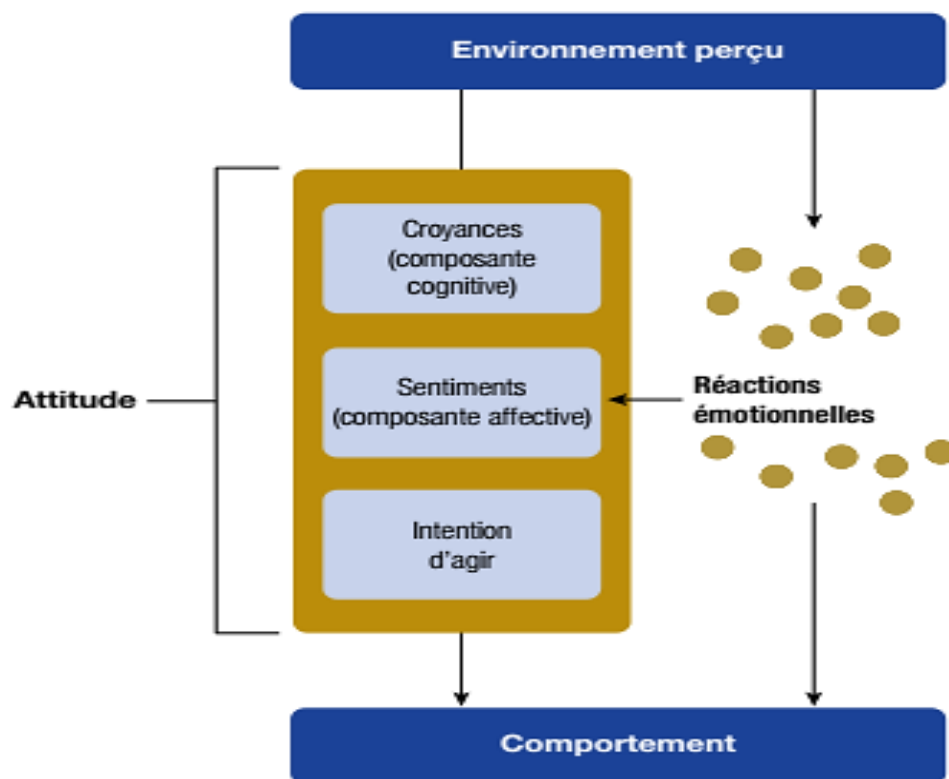
10.1.1. Définition et les composantes de l'attitude

- Les attitudes sont l'ensemble des croyances et des sentiments qui nous prédisposent à agir dans un sens défini envers une personne ou un événement. C'est donc aussi un parti pris au sens général, un positionnement personnel. (Steven L. mcshan & Sandra L.Steen, 2013, p. 113)

- L'attitude se définit comme un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière, face à un objet particulier. Il s'agit d'une construction hypothétique, élaborée pour rendre compte d'une structure relativement stable chez l'individu, relevant de sa personnalité et de son identité. (Alexandre-Bailly. F, et autres, 2016, p. 9)

Les attitudes englobent trois dimensions : cognitive (croyances), affective (sentiments) et comportementale (intention d'agir) voir la figure 9

Figure 9 : Trois composantes de l'attitude



Source : Steven L. mcshane, & Sandra L.Steen;. (2013). *Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Québec: Chenelière Education. P 114.

- L'une, **cognitive** (croyances), renvoie aux perceptions, aux croyances, aux représentations d'un individu concernant des « objets » au sens large, qui peuvent comprendre aussi bien des situations que des personnes. Elle correspond à une expérience privée reposant sur un substrat neurobiologique.
- Une autre, **affective** (sentiments), concerne les phénomènes socio-émotionnels éprouvés en réponse aux stimuli internes et externes. Par exemple, ils s'expriment par une attraction ou un rejet : « j'aime ou je n'aime pas », « je suis pour ou je suis contre ».
- Une dernière enfin, **comportementale** (intention d'agir), souvent décrite comme une prédisposition à l'action, qui correspond à une intention d'agir, un signe avant-coureur de nos comportements, le moteur qui donne une direction aux actions menées.

l'attitude assume quatre fonctions essentielles : l'une de connaissance (ou épistémique), une autre adaptative (d'ajustement social), une autre fonction est dite expressive (expression des valeurs) et enfin, la dernière exerce une fonction de défense de soi.

Les attitudes d'une personne ne sont pas toujours clairement identifiables, ni par elle-même, ni par autrui. Pour les appréhender, elles nécessitent bien souvent une conduite de détour. Les spécialistes des études de marché peuvent poser, par exemple, des questions indirectes aux prospects sollicités, leur permettant ainsi de livrer leur opinion, révélatrice de leur attitude, sans risque d'implication excessive. Des enquêteurs peuvent mesurer des attitudes en présentant un choix de réponses à une question sur une échelle numérique graduée, dite échelle de Likert (Alexandre-Bailly. F, et autres, 2016, p. 9)

Il faut noter que les chercheurs donnent de plus en plus de place à l'influence des émotions dans la formation de nos attitudes. (Elfenbein.H. A, 2007)

On s'est beaucoup intéressé à la possibilité de mesurer les attitudes (on le verra à propos de la satisfaction au travail) pour essayer de prédire le comportement (par exemple, l'absentéisme ou le roulement du personnel). Mais cela n'est pas facile. Notamment, des attitudes générales ne permettent pas de prédire des comportements particuliers. Ainsi, des attitudes générales envers la tolérance ou l'ouverture à autrui ne permettent pas de prédire si un patron engagera des membres de minorités visibles. Selon Ajzen et Fishbein, des attitudes spécifiques annoncent des comportements spécifiques. (Ajzen. L & Fishbein. M, 1980)

Par ailleurs, plus il s'écoule de temps entre la mesure de l'attitude et l'observation de certains comportements, et plus il est probable qu'il n'y ait pas de rapport entre l'une et l'autre. Les attitudes et l'intention d'agir sont également influencées par les normes, c'est-à-dire les règles de comportement qui poussent un individu à accepter ou à refuser la conduite qu'il avait l'intention d'adopter. Ces normes sont d'autant plus fortes qu'elles sont accompagnées de « récompenses » ou

de sanctions. Supposons que vous n'aimiez pas avoir de femmes jeunes dans votre équipe (vous alléguiez qu'elles s'absentent souvent, par exemple pour des raisons de maternité). On pourrait en déduire que votre intention est d'éviter d'en recruter, mais vous ne le ferez pas, car ce comportement est inadmissible (norme) et si vous le faisiez, vous risqueriez d'être sanctionné pour cause de discrimination. Les intentions sont également soumises aux contraintes (réelles ou supposées) perçues par la personne (dans notre exemple, ce pourrait être le fait que le processus de sélection soit mené par plusieurs personnes).

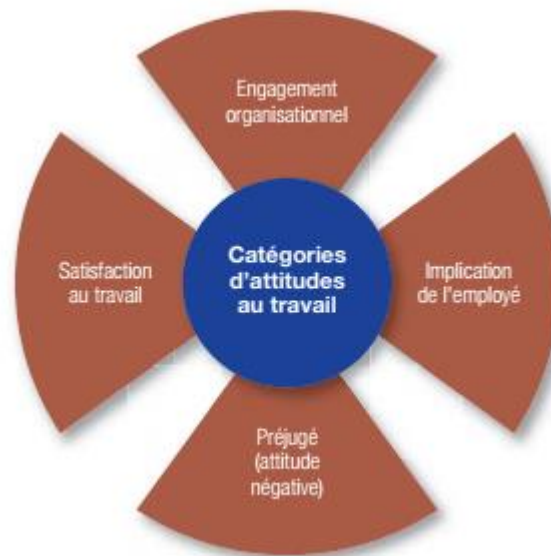
Le phénomène psychologique de la dissonance cognitive permet de mieux comprendre la relation entre les attitudes et le comportement

10.1.2. La dissonance cognitive

C'est le psychologue Leon Festinger (1957) qui a introduit cette notion de dissonance. Il y a dissonance cognitive lorsqu'une personne perçoit une incohérence, une contradiction ou une incompatibilité entre ses attitudes ou entre ses croyances, ses sentiments et ses comportements. Cette contradiction crée une tension désagréable qu'on cherche à atténuer en modifiant l'attitude générale ou l'un de ces facteurs. Prenons le cas d'Emmanuelle, qui travaille pour ce patron dont elle apprend qu'il n'est pas favorable au recrutement de jeunes femmes, ce qu'elle réprouve fortement. Pourtant, elle trouve que c'est un bon patron. Cette discordance de points de vue pourra entraîner une modification de comportement chez elle visant à réduire la dissonance : elle peut convaincre son chef d'agir autrement, ou encore changer de poste. Si cela lui est difficile pour plusieurs raisons (dont les motifs d'ordre économique), elle peut aussi justifier la situation pour réduire la dissonance : « Le chef est d'une autre génération et il ne peut comprendre que les choses ont évolué. » Elle peut enfin modifier ses sentiments et ses croyances en se disant qu'elle est bien payée grâce à lui (et à son travail) et que ce n'est pas si important que ça, que les gens exagèrent, etc. (Stone. J & Cooper. J, 2000)

10.1.3. Quatre catégories d'attitudes au travail

Les attitudes sont relativement persistantes, mais elles sont modifiables. Les attitudes liées au travail ont fait l'objet de nombreuses recherches, du fait qu'elles produisent plusieurs effets (positifs ou négatifs) en entreprise : performance, absentéisme, roulement du personnel, etc. Parmi les attitudes les plus étudiées en comportement organisationnel se trouve la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'implication de l'employé. Parmi les attitudes négatives, le préjugé mérite voir la figure 10

Figure 10: quatre catégories d'attitudes au travail

Source : Steven L. mcshane, & Sandra L.Steen; (2013). *Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Québec: Chenelière Education. P 113.

a. La satisfaction au travail

La satisfaction au travail décrit l'attitude (positive ou négative) d'une personne à l'égard de son emploi et de son milieu de travail. C'est probablement l'attitude la plus étudiée en psychologie du travail. Selon Locke E.A (1976) et Weiss. H.M. (2002). Il s'agit essentiellement d'une évaluation, d'un jugement sur les caractéristiques de l'emploi, les conditions de travail et les expériences marquantes dans le milieu de travail. Chez les employés satisfaits, cette évaluation, fondée sur leurs observations et leurs expériences affectives, est plutôt favorable. En fait, la satisfaction au travail est un ensemble d'attitudes à l'égard de certains aspects précis du travail. Par exemple, une personne peut être satisfaite de ses relations avec ses collègues, mais moins apprécier la charge de travail ou d'autres facettes de l'emploi. Pour la plupart d'entre nous, la satisfaction au travail est une partie importante de notre vie.

Les employés sont-ils satisfaits au travail ? Cela dépend des personnes, de l'employeur et du pays. Des enquêtes globales indiquent de façon constante que la satisfaction au travail est plus élevée au Danemark et dans les pays scandinaves (Suède, Norvège et Finlande), en Inde et aux États-Unis. Les indices les plus bas de satisfaction se retrouvent dans plusieurs pays asiatiques (la Chine et la Corée du Sud). La satisfaction au Canada est en général plus élevée qu'ailleurs dans le monde (bien que 40 % seulement de Canadiens se disent très satisfaits de leur emploi), mais inférieure à celle des États-Unis (47 % des États-Uniens se disent très satisfaits). Au Québec, un sondage révèle que plus de 9

travailleurs sur 10 se disent satisfaits de leur travail actuel, 50 % se disant très satisfaits et 42 %, satisfaits. Aussi, 90 à 95 % des sujets se disent motivés par leur travail et la même proportion de personnes affirme trouver un sentiment d'accomplissement personnel dans leur emploi. (CROP & ORHRI, 2006)

Ces résultats signifient-ils que nous sommes satisfaits de notre travail ? Peut-être bien, mais sans doute pas autant que les statistiques le laissent croire. Le problème est que les sondages se composent souvent d'une seule question directe telle que : « Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre travail ? » Or, de nombreux employés mécontents hésitent à révéler leurs sentiments en répondant à une question ainsi formulée. En effet, une réponse négative reviendrait à admettre qu'ils ont mal choisi leur emploi et qu'ils n'éprouvent pas de plaisir dans la vie.

Comment peut-on savoir si les taux globaux de satisfaction ont été surestimés ? En voici un indice : alors que la plupart des employés canadiens se disent satisfaits au travail, la moitié d'entre eux répondent qu'ils quitteraient leur emploi si une autre organisation leur offrait un emploi semblable avec un salaire légèrement plus élevé (Immen. W, 2010).

Il faut aussi garder à l'esprit que les valeurs culturelles compliquent la comparaison de la satisfaction au travail d'un pays à l'autre. Par exemple, les Chinois, les Sud-Coréens et les Japonais ont tendance à dissimuler leurs émotions en public ; aussi ils évitent sans doute les réponses extrêmes comme « très satisfait »

b. L'engagement organisationnel

Vers le milieu des années 1800, Samuel Cunard fondait Cunard Lines, la meilleure flotte de paquebots n'ayant jamais sillonné l'océan Atlantique. Ce Néo-Écossais plein d'entrain a réussi à rendre le transport par bateau fiable et sûr, bien avant qu'on ait cru cela possible. Pour ce faire, il utilisa les meilleurs navires et il tria sur le volet ses officiers et ses équipages. Il fit passer la sécurité avant le profit et, en suivant les conseils de ses experts, il profita des plus récentes innovations techniques. Par-dessus tout, Samuel Cunard s'appuyait sur la conviction, peut-être démodée, qu'en choisissant les bonnes personnes, en leur versant un salaire décent et en les traitant bien, celles-ci le rendraient en loyauté et en fierté. (Steven L. mcshan & Sandra L.Steen, 2013, p. 119)

Près de 150 ans plus tard, les hypothèses de Samuel Cunard sur l'engagement **organisationnel** ont été solidement étayées par les recherches sur le comportement organisationnel. L'engagement organisationnel est l'attitude qui reflète la force du lien entre l'employé et son organisation. Il ne s'agit pas d'un état homogène puisqu'il peut revêtir trois formes distinctes.

- La première forme, **l'engagement affectif**, renvoie à un attachement émotionnel de l'employé envers son organisation, qui le porte à s'identifier à elle et à s'y investir. Dans ce cas, les objectifs de l'organisation sont intériorisés par l'employé.
- La seconde forme, **l'engagement de continuité**, est une forme d'attachement instrumental, ou par défaut. Elle caractérise les employés qui croient qu'ils ont intérêt à demeurer dans l'organisation parce que le coût lié à leur départ serait trop élevé (perte de salaire ou d'avantages extralégaux, transfert limité de compétences spécifiques, faibles possibilités de changer d'emploi, etc.).
- Enfin, la troisième forme, **l'engagement normatif**, est le propre des employés éprouvant un sentiment d'obligation morale à l'égard de leur organisation. Les trois formes d'engagement sont présentes à des degrés divers chez tous les employés.

Comment expliquer cette tendance ? D'abord par le fait que la plupart des organisations ont connu des changements majeurs et récurrents tels que des fusions, des rachats, des acquisitions et des restructurations, qui rendent leurs valeurs et leurs objectifs lointains aux yeux de bon nombre d'employés. Ensuite, parce que les organisations sont de plus en plus insérées dans des ensembles multinationaux dont les centres de décision semblent s'éloigner de la réalité des salariés. Devant cet état de fait, on peut s'attendre à ce que les employés développent et entretiennent leurs liens d'attachement envers d'autres entités qu'ils ressentent comme plus proches d'eux que l'organisation. On observe en effet que, outre l'engagement organisationnel, les employés manifestent différents degrés d'engagement envers des cibles internes ou externes à l'organisation, comme leur supérieur, les membres de leur équipe, leurs clients ou encore leur profession.

c. L'implication de l'employé

Bien que le concept d'implication de l'employé (que nous appellerons aussi « engagement de l'employé » et qu'il ne faut pas confondre avec l'engagement organisationnel présenté dans la section précédente) fasse encore l'objet de débats, cette attitude peut être définie comme la participation, la motivation et la satisfaction de l'employé vis-à-vis de son travail. Plusieurs états psychologiques sont rattachés à l'engagement de l'employé : par exemple, le sentiment d'efficacité personnelle, l'absorption profonde de l'individu dans son travail ou l'investissement émotionnel dans la réalisation des buts fixés.

L'implication est un sujet important parce que cette attitude a un effet considérable sur la performance de l'employé et de son unité de travail. Le détaillant britannique Marks & Spencer prétend que 1 % d'implication supplémentaire de son personnel produit 2,9 % d'augmentation des ventes par mètre carré. La chaîne américaine d'électronique Best Buy rapporte qu'un accroissement de 0,1 % (sur une échelle de 5) d'engagement dans chacun de ses magasins est associé à 100 000 \$

supplémentaires de profit annuel. Chez J.C. Penney, les magasins dont le personnel montre un taux supérieur d'implication génèrent 36 % de revenus supplémentaires par rapport aux magasins dont le personnel est peu engagé. Standard Chartered Bank estime que les succursales dont les employés sont très engagés envers leur travail ont une productivité de 20 % supérieure aux branches sans grand engagement. D'autres recherches indiquent qu'un haut niveau d'implication entraîne une plus grande « citoyenneté » organisationnelle et une stabilité du personnel plus élevée. Toutefois, il est encore difficile de déterminer si c'est l'engagement qui est responsable du succès de ces entreprises ou si c'est ce succès qui stimule l'engagement. Cependant, les exemples cités montrent que c'est le premier cas de figure qui se dessine. (Klimoski. R. J. et. Kanfer. R , 2002)

Le défi que rencontrent les employeurs est que la plupart des employés ne semblent pas très impliqués dans leur travail. Les chiffres varient, mais on a trouvé que 20 % des employés canadiens sont très engagés ; 60 %, plus ou moins engagés et les autres, pas du tout engagés. Les employés de plusieurs pays asiatiques (notamment le Japon, la Chine et la Corée du Sud) et de plusieurs pays européens (notamment l'Italie, les Pays-Bas et la France) ont les scores d'engagement les plus bas, tandis que les plus élevés se trouvent aux États-Unis, au Brésil et en Inde.

Quels sont les facteurs qui conduisent à un engagement élevé ? Les variables souvent mentionnées sont : des objectifs élevés, de la formation pour intégrer les indicateurs de performance clairs, des investissements dans les forces des employés, des récompenses adaptées aux résultats, l'application d'une justice organisationnelle, des ressources suffisantes, des opportunités de carrière, un système de communication ouvert et une vision d'entreprise inspirante.

Pour terminer avec les attitudes, il convient de s'attarder sur une attitude négative, le préjugé, étant donné l'augmentation d'une main-d'œuvre diversifiée et la nécessité de savoir gérer un tel personnel sans discrimination issue de ces préjugés.

d. Une attitude négative : Le préjugé

Dans cette section, nous nous attarderons aux préjugés, aux groupes qui en sont victimes et aux façons de gérer la diversité du personnel pour combattre ces attitudes.

- **Une définition du préjugé**

Bien que l'on puisse parler de préjugés positifs (par exemple, de nombreux consommateurs ont un préjugé favorable à l'égard des voitures japonaises pour leur qualité), en général, le préjugé revêt une connotation négative. Le préjugé est une attitude négative envers des groupes de personnes (ou d'institutions), faite d'opinions ou de jugements formés d'analyses peu rigoureuses et sommaires, voire inexistantes. Le stéréotype, est une sorte d'organisation mentale du préjugé par l'observateur :

il consiste à attribuer à tous les membres d'un groupe de personnes des caractéristiques tranchées du simple fait de leur appartenance à ce groupe, lui-même souvent né d'une catégorisation effectuée par l'observateur. Préjugés et stéréotypes s'alimentent donc mutuellement. Comme toute attitude, le préjugé négatif engendre un type de comportement qui, dans la vie professionnelle, peut parfois conduire à la discrimination. Ainsi, un chef nourri de stéréotypes négatifs envers les femmes (attitudes) peut écarter volontairement celles-ci de postes de cadres (comportement de discrimination). Selon un sondage récent, 41 % des Canadiens interrogés disent avoir été victimes de discrimination (surtout en fonction de l'âge et de la race) au cours des cinq dernières années. (Steven L. Mcshan & Sandra L. Steen, 2013, p. 124).

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, les organisations devront de plus en plus faire face à l'accroissement de l'hétérogénéité de leur personnel. Plusieurs d'entre elles signalent même leurs croyances et leurs pratiques à cet effet dans leurs valeurs officielles ou dans leurs rapports annuels. Elles le font pour des raisons stratégiques (par exemple, étant donné le pouvoir d'achat de plusieurs segments de la population ou la nécessité de mettre à profit tous les talents), par conformité aux lois, comme nous le verrons plus loin, ou simplement par conviction.

- **Les groupes visés par les préjugés et la discrimination**

Quels groupes représentant la diversité de la population canadienne sont traditionnellement affectés par les préjugés et la discrimination dans la vie professionnelle ou sont susceptibles de l'être ? Ce sont les femmes, les minorités visibles et ethniques, les personnes handicapées, les homosexuels, mais aussi les jeunes et les personnes âgées.

Les femmes constituent aujourd'hui près de la moitié de la population active. Malgré cela, très peu de femmes sont représentées dans les conseils d'administration ou dans les hautes sphères de la hiérarchie des entreprises. Elles sont victimes de ce que l'on appelle « le plafond de verre », c'est-à-dire la création de barrières invisibles et subtiles dans leur ascension vers les postes de direction. Mais les choses tendent cependant à changer : pour la première fois dans l'histoire, en 2012, on trouve 20 présidentes directrices générales dans les 500 plus grandes entreprises aux États-Unis. En effet, il suffit de constater les récentes nominations de femmes à la tête de grandes sociétés ou institutions américaines, voire mondiales, pour s'en convaincre : Indra Nooyi chez PepsiCo, Ursula Burns chez Xerox, Sheryl Sandberg chez Facebook, Virginia Rometti chez IBM, Marissa Meyer chez Yahoo, Christine Lagarde au Fonds monétaire international (considérée par la presse économique comme « la femme la plus puissante au monde »), etc. La création de programmes de mentorat structurés peut aider les femmes à accéder à des postes de direction, les introduisant ainsi à des postes de pouvoir

d'où elles pourront promouvoir et guider d'autres femmes à leur tour. Les groupes ethniques La race, la nationalité et la langue d'origine (autre que le français ou l'anglais) créent des problèmes de communication avec la société d'accueil. Il faudra pourtant y voir, notamment aux États-Unis, où l'on estime qu'en 2040, la moitié de la population sera d'origine latine, africaine et asiatique. Au Canada, la proportion de minorités visibles excédera 20 % en 2020 (Steven L. mcshan & Sandra L. Steen, 2013, p. 124)

Les autres groupes En ce qui concerne l'incapacité physique ou mentale de certains employés, les employeurs devront trouver les moyens de les satisfaire également s'il est prouvé que ce personnel peut s'acquitter de tâches déterminées. Beaucoup de personnes handicapées ne travaillent pas ou sont victimes de discrimination du fait des attitudes et préjugés de certains employeurs et de collègues. Souvent, ces attitudes viennent de la méconnaissance de ce groupe de personnes et de la façon dont il faut les traiter. Certaines sociétés font preuve d'avant-gardisme quant à cette gestion, par exemple Microsoft, Johnson & Johnson et Caterpillar.

Les organisations engageant des groupes ayant des pratiques religieuses autres que celles de la société d'accueil devront veiller à ce que ces groupes ne souffrent pas de discrimination consécutive aux préjugés et fondée sur leurs croyances, leur apparence ou leurs coutumes. De même, les employeurs devront être vigilants quant aux pratiques homophobes. Les groupes sociaux risquent de s'affronter sur ces questions-là, et le défi de gestion de la diversité en entreprise demeure énorme.

Malheureusement, les préjugés ont la vie dure. Mais si l'on ne peut forcer les gens à les abandonner, on peut, par contre, les obliger à changer leurs comportements au travail. En effet, des lois protègent les individus appartenant aux groupes traditionnelle- ment visés par la discrimination au travail. Les principes d'égalité à cet effet sont conte- nus dans les différentes chartes, fédérale et provinciales, des droits et libertés de la personne. Parmi les actions qui permettent une meilleure gestion de la diversité, on peut citer la sensibilisation (souligner les avantages de la diversité pour l'entreprise, par exemple), la formation des employés (à une meilleure connaissance des us et coutumes des autres) et des cadres (à la gestion de la diversité et des conflits), le travail d'équipe mêlant des membres hétérogènes, les programmes de mentorat et les accommodements raisonnables. N'oublions pas que la gestion de la diversité offre un avantage concurrentiel aux entreprises qui la mettent en œuvre.

Jusqu'ici, nous avons passé en revue des caractéristiques individuelles qui sont censées influencer sur un certain nombre de comportements de l'employé et sur ses résultats

10.2. Les valeurs

Dans la littérature administrative ou dans l'histoire des sociétés performantes, on mentionne aujourd'hui de plus en plus l'importance des valeurs comme guides pour la direction des entreprises

et pour leurs employés. La responsabilité sociale des organisations, par exemple, est aussi souvent citée comme l'une d'entre elles.

10.2.1. 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 stables. (Rokeach. M, Ball-Rokeach. S. J, 1989)

D'après KOHLBERG. L (1981) 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 phases (Gosselin. E, Simon. L, Dolan. S. L & Morin.D , 2017, p. 69).

Au départ, les enfants présentent une moralité dite « pré conventionnelle », 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.

10.2.2. Système de valeurs

Selon Meglino. B. M. Ravlin. E.C, (1998) et Agle. B.R, Caldwell. C.B (1999) Les **valeurs** sont des croyances stables et durables d'un individu sur ce qui est important pour lui et qui guident jusqu'à ses choix de vie (Hitlin. S. Pilavin. J. A, 2004). Elles gouvernent nos conceptions du bien et du mal. Les valeurs ne représentent pas seulement ce que nous voulons ; elles indiquent aussi ce que nous « devons » faire. L'ensemble de nos valeurs forme une hiérarchie de préférences appelée **système de valeurs**. Par exemple, les valeurs familiales peuvent être plus importantes que le travail acharné (autre valeur) chez un employé d'une culture donnée. Chaque individu possède son propre système de valeurs, qui est créé ou renforcé par l'éducation, le milieu familial, l'appartenance religieuse, les amis, les expériences personnelles et la société dans laquelle il vit.

La hiérarchie des valeurs d'une personne est stable et permanente. Par exemple, une étude révèle que les systèmes de valeurs d'un échantillon d'adolescents étaient demeurés remarquablement similaires vingt ans plus tard, Lubinski. D, Schmidt. D.B et. Benbow C.P (1996). Les valeurs sont importantes parce qu'elles exercent une profonde influence sur plusieurs aspects de la vie au sein de l'organisation : les perceptions, la prise de décision, le comportement des dirigeants d'entreprise, la citoyenneté organisationnelle, l'éthique et les transactions avec d'autres cultures, etc. (Steven L. mcshan & Sandra L.Steen, 2013)

10.2.3. Les types de valeurs

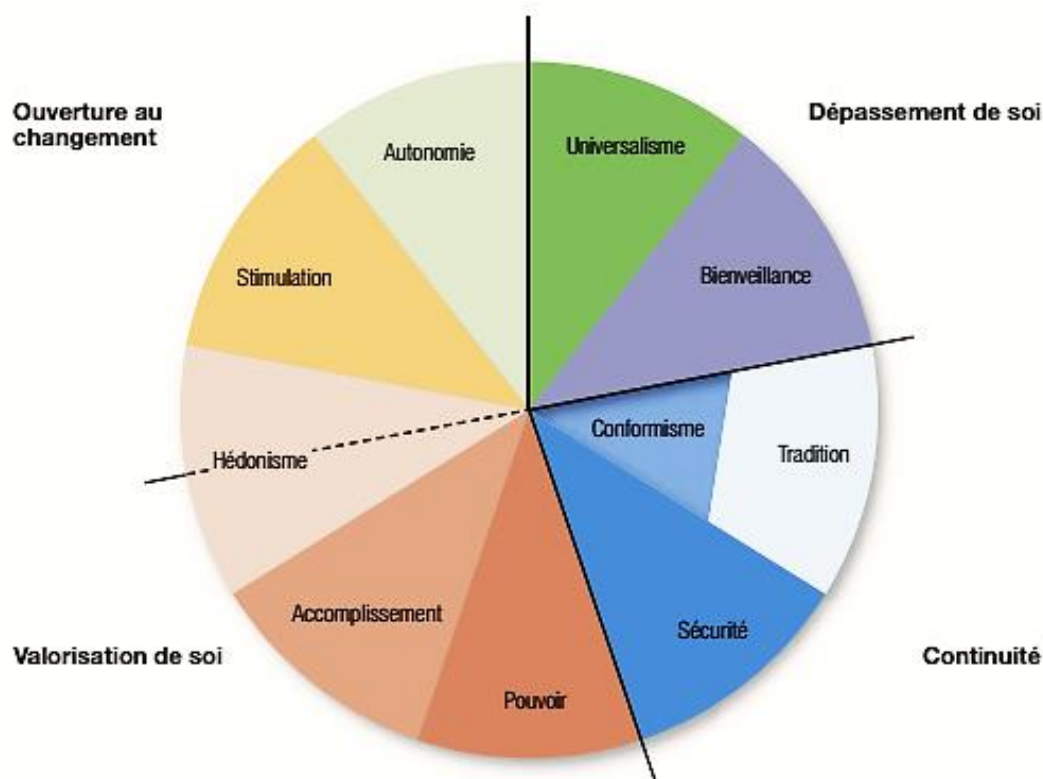
Il faut distinguer ici les valeurs individuelles (propres à une personne en particulier) et les valeurs collectives, que partagent tous les membres de l'organisation. Dans ce dernier cas, on parle alors de valeurs organisationnelles. Ici, nous traiterons surtout des valeurs individuelles. Les valeurs de l'organisation font partie de sa culture. Les valeurs revêtent de multiples formes, et les chercheurs ont passé beaucoup de temps à essayer de les classer dans des catégories cohérentes. Le modèle élaboré

et expérimenté par le psychologue social Schwartz a fait l'objet d'un nombre considérable de recherches dans plus de 40 pays (voir la figure 11). (Steven L. meshan & Sandra L.Steen, 2013)

S'inspirant d'un autre chercheur connu sur le sujet, Milton Rokeach, Schwartz a réparti 57 valeurs personnelles en 10 grandes catégories. De plus, il a classé ces catégories en quatre groupes (cadrons) de valeurs : l'ouverture au changement, le dépassement de soi, la continuité et la valorisation de soi. (Schwartz. S. H, Boehnke K, 2004)

L'ouverture au changement représente la mesure dans laquelle une personne est motivée à innover, ce qui inclut les valeurs de l'autonomie (indépendance d'esprit et d'action), de la stimulation (excitation et défi) et de l'hédonisme (poursuite du plaisir). La continuité, située à l'extrémité opposée, est la mesure dans laquelle une personne est motivée à préserver le statu quo. Cette dimension est associée au conformisme (adhésion aux normes et aux attentes sociales), à la sécurité (et à la stabilité) et au respect de la tradition.

Figure 11 : Schéma des valeurs de schwartz



Source : S.H. Swartz et G. Sagie, « Values consensus and importance : A cross national study », *Journal of cross-cultural psychology*, vol. 31, juillet 2000.

Le troisième cadran du modèle de Schwartz représente la valorisation de soi, c'est-à-dire la mesure dans laquelle une personne est motivée par son intérêt personnel ; cette dimension est liée à l'accomplissement (la poursuite du succès personnel), au pouvoir (la domination d'autrui ou des

événements) et à l'hédonisme (qu'elle partage avec l'ouverture au changement). Le quatrième cadran, le dépassement de soi, désigne la motivation à promouvoir le bien-être des autres et de l'environnement ; il fait référence à la bienveillance (le souci des autres) et à l'universalisme (le souci du bien de tous les êtres humains et de la nature).

Comme Swartz le mentionne, toutes ces valeurs peuvent être positionnées sur deux grands axes bipolaires : la dimension du changement (ouverture-continuité) et l'intérêt porté aux personnes (dépassement de soi-valorisation de soi).

Nos valeurs déterminent-elles toujours nos actions ? Pas nécessairement, car les situations que l'on rencontre n'exigent pas toujours qu'interviennent nos valeurs. De plus, quand elles nous influencent, nous n'en sommes pas toujours conscients, notamment lorsqu'il s'agit de valeurs sociétales fermement intégrées. Toutefois, certaines circonstances activent le système de valeurs, notamment lorsque nous nous retrouvons devant un dilemme éthique, lorsqu'une situation va directement à l'encontre de notre système de valeurs, ou encore lorsque le coût d'enfreindre une de nos valeurs est supérieur au gain qui en découlerait. (Maio. G. R , Olson. J. M, 1998).

10.2.4. La convergence des valeurs individuelles et organisationnelles

La convergence des valeurs est une situation dans laquelle deux ou plusieurs entités possèdent des systèmes de valeurs similaires. On peut distinguer trois types de convergence. (Steven L. Mcshan & Sandra L. Steen, 2013, p. 104)

- Le premier concerne la personne et l'organisation. Cette convergence est la similitude des valeurs de l'employé et de celles de son organisation. Lorsqu'elle est élevée, on observe davantage de satisfaction au travail, de comportements de citoyenneté organisationnelle et moins de stress chez l'individu.

- Le second type de convergence de valeurs concerne les valeurs adoptées officiellement par l'entreprise et les valeurs réellement en usage. Valeurs adoptées et valeurs en usage peuvent coïncider ou pas. Dans le premier cas, elles sont dites convergentes ; dans le second, elles sont divergentes, voire contradictoires (Enron avait officiellement un code de conduite exemplaire !). Selon Argyris. C et Schön. D. A, (1978) Cela arrive quand une organisation se réclame de valeurs irréprochables pour se donner bonne conscience et présenter une image publique favorable sans manifester une volonté réelle de les appliquer et sans prendre les moyens de le faire.

- Un troisième type de convergence est celle qui survient entre les valeurs de l'entreprise et celles de la communauté où elle exerce ses activités. Aycan Z, Kanungo. R.N, et Sinha J.B.P, (1999) Par exemple, une entreprise qui essaie d'imposer sa culture à un pays où elle fait affaire risque de rencontrer de nombreux problèmes, voire des conflits avec la communauté environnante.

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'entreprise. (Perrot. S, 2008)

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. 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 entreprises. (Garcia. S et Dolan. S. L, 2000)

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.

- **Exercices TD : cas pratiques sur le comportement des personnes**

Mise en situation 1

Vous êtes le chef d'équipe d'une cafétéria universitaire qui rencontre certains problèmes. Par exemple, lorsqu'un employé a terminé ses tâches, il se divertit (ex. mots croisés, cellulaire, etc.) au

lieu d'aider ses collègues. De plus, certains d'entre-deux font des traitements de faveurs aux clients en leur donnant des portions-repas plus généreuses, ce qui occasionne des frustrations lorsque les autres employés respectent les normes.

1. Question ouverte à vous poser : Quel est le point en commun des employés qui ont ce genre de comportement ?
2. Que pourriez-vous faire afin qu'ils puissent réaliser qu'ils sont interdépendants ?

Mise en situation 2

Cédric travaille maintenant depuis six mois comme infirmier auxiliaire dans le même centre hospitalier. Ce matin, il s'occupe de monsieur Côté, un nouveau client. Lorsqu'il lui administre sa médication au salon, monsieur Côté tente de le frapper et l'injurie devant tous les clients. Cédric, effrayé par la situation, hausse la voix et dit d'un ton sec au client : « Ce n'est pas correct ce que vous faites ! » C'est la première fois qu'il vit ce genre de situation. Il demande l'aide de ses collègues. Plus tard dans la journée, une rencontre interdisciplinaire en lien avec la condition du client a lieu. Le médecin questionne chaque membre de l'équipe. Cédric rapporte l'incident avec monsieur Côté. Le médecin fait un tour de table pour recueillir les commentaires et les suggestions sur l'incident. Un plan d'action en lien avec l'agressivité physique du client est établi à la suite des recommandations de l'équipe. Tous s'entendent pour que monsieur Côté reçoive ses soins et ses traitements dans sa chambre de manière à diminuer les stimulus. Une semaine plus tard, monsieur Côté coopère avec le personnel pour ses soins et traitements. L'ambiance de travail est plus harmonieuse. Cédric se sent plus confiant et moins stressé

1. Nommez deux objectifs de soins que Cédric a accomplis dans cette mise en situation.
2. Quel style de leadership le médecin utilise-t-il dans cette mise en situation ?
3. Quel mode de prise de décision a été favorisé par l'équipe interdisciplinaire ?
4. Y a-t-il eu cohésion dans cette équipe ? Expliquez votre réponse.

Mise en situation 3

Vous êtes le chef d'équipe d'une cafétéria universitaire qui rencontre certains problèmes. Par exemple, lorsqu'un employé a terminé ses tâches, il se divertit (ex. mots croisés, cellulaire, etc.) au lieu d'aider ses collègues. De plus, certains d'entre-deux font des traitements de faveurs aux clients en leur donnant des portions-repas plus généreuses, ce qui occasionne des frustrations lorsque les autres employés respectent les normes.

Question ouverte à vous poser : Quel est le point en commun des employés qui ont ce genre de comportement ?

Que pourriez-vous faire afin qu'ils puissent réaliser qu'ils sont interdépendants ?

Mise en situation 4

Kim est vétérinaire. Après 10 ans à travailler dans un hôpital pour animaux, elle décide de réaliser son rêve et d'ouvrir sa propre clinique. 6 mois après son ouverture, Kim se confie à vous. Elle vous mentionne qu'elle est bien outillée pour traiter les animaux, mais qu'elle a peu de connaissances pour gérer les clients et l'administration de sa clinique. Cette situation lui occasionne beaucoup d'anxiété et elle a peur de voir son rêve s'écrouler.

1. Que pourriez-vous faire afin d'aider Kim à tirer des leçons de cette situation ?
2. Que devrait-elle faire afin d'acquérir les compétences nécessaires pour assurer le succès de sa clinique ?

Mise en situation 5

Incident critique 1 :

Bien mouvementée, cette fin d'année...

Donna, adjointe à la directrice d'une boutique de prêt-à-porter, en a plein les bras. Dans quelques jours, elle doit rendre les formulaires d'évaluation de la performance dûment remplis et signés par chacun des cinq conseillers-vendeurs. « Au moins, je n'ai à faire cet exercice bureaucratique et encombrant qu'une seule fois par année... » Elle anticipe ces rencontres et trouve agaçant d'avoir à justifier les cotes de performance qu'elle attribue. « Chaque fois, c'est comme si je leur apprenais quelque chose de nouveau ! Pourtant, c'est de leur rendement à eux qu'il est question et les critères d'évaluation ne changent pas d'une année à l'autre. »

Un peu d'uniformité, s'il vous plaît

À ses débuts, Multi-Jeux était une petite firme de conception de jeux vidéo. Son personnel comptait au total quatre concepteurs se rapportant tous au propriétaire de la boîte, M. Paiement. Au cours de la dernière année, le nombre d'employés n'a cessé d'augmenter. Multi-Jeux compte désormais 12 concepteurs, répartis en deux équipes ayant chacune son propre superviseur. Ces derniers mois, les employés ont commencé à se plaindre d'un manque d'uniformité dans la gestion de la performance. En effet, les concepteurs se rendent compte que les critères de performance varient d'une équipe à l'autre, voire d'un employé à l'autre. Ils s'inquiètent aussi des conséquences que cette absence de formalisation pourra avoir au moment de statuer sur l'octroi des primes à la performance.

Question : Commentez ce qui ne va pas dans ces deux mises en situation et suggérez des façons de faire plus productives.

Mise en situation 6

Incident critique 2 :

Deux poids, deux mesures

Mme Larue, chef du service de recherche en marketing chez Aliments Santé, est très anxieuse. Elle doit évaluer la performance de deux nouvelles recrues universitaires, Sophie Ladouce et Louise Bontant, engagées il y a six mois pour occuper deux postes similaires de professionnels. Cette évaluation vise principalement à transmettre aux nouveaux employés de l'information en vue de l'obtention d'une cote de performance satisfaisante à la fin de leur période d'essai d'une année.

Les commentaires que Mme Larue adresse à Sophie sont, dans l'ensemble, fort élogieux. Elle a atteint les objectifs fixés. À ses yeux, Sophie est créatrice, dynamique et fait preuve d'un professionnalisme exemplaire. Sa tenue vestimentaire est soignée ; elle porte souvent un tailleur agencé avec d'élégants accessoires. En fait, Mme Larue croit qu'elle est destinée à un brillant avenir chez Aliments Santé étant donné qu'elle lui ressemble un peu et qu'elle se comporte comme bien d'autres cadres de la société.

L'évaluation de Louise est différente. Louise a atteint les objectifs de performance établis, mais son attitude agace Mme Larue, bien qu'elle ne puisse rien lui reprocher de particulier. Louise ne se gêne pas pour dire ce qu'elle pense. Son imagination et sa grande force créatrice la conduisent souvent à remettre en question les pratiques établies. Louise a très rarement l'occasion de rencontrer des clients ou d'autres intervenants extérieurs. Elle aime aussi s'habiller confortablement. Or, Mme Larue conçoit que cette apparence décontractée cadre difficilement avec la culture prônée par les dirigeants de l'entreprise.

Mme Larue sait que Louise et Sophie sont plus que deux collègues de travail. Elles viennent de la même région, ont obtenu leur B.A.A. à la même université et ont emménagé ensemble, à Montréal, après avoir été engagées chez Aliments Santé. Elle se demande d'ailleurs comment deux filles si différentes peuvent être de si bonnes amies.

Questions

1. Les critères qu'utilise Mme Larue pour évaluer la performance de Sophie et de Louise sont-ils appropriés? Quels préjugés ou erreurs semblent se manifester ? Expliquez votre réponse.
2. Mme Larue devrait-elle discuter avec Louise des traits de sa personnalité qui l'irritent? Justifiez votre réponse.
3. Que peut faire une entreprise pour aider des gestionnaires comme Mme Larue à gérer et à évaluer la performance de leurs subordonnés?

Mise en situation 7

Cas : Je n'en peux plus !

Claude est un employé de production ayant 10 ans d'ancienneté dont les comportements et le rendement avaient toujours été exemplaires. Au cours de la dernière année, il a éprouvé de graves

problèmes financiers. Selon une rumeur qui circule, il boit beaucoup en dehors du travail. Il s'absente du travail plus souvent et sa productivité est plus faible tant sur le plan de la qualité que sur celui de la quantité. Lors de la dernière période d'évaluation, son superviseur, M. Lafleur, a voulu aider Claude et ne pas empirer sa situation en lui accordant les cotes « très bon » ou « bon » pour tous les critères du formulaire. Toutefois, pendant l'entretien d'évaluation, il a relevé clairement les problèmes de Claude au travail et il a insisté sur le fait que son employé devait y remédier dans les plus brefs délais. Au cours des mois suivants, Claude commet de plus en plus d'erreurs dans son travail ; ses absences et ses retards se multiplient. Les autres membres de l'équipe ne peuvent plus supporter cette situation et pressent leur superviseur d'intervenir. M. Lafleur n'a pas le choix : il doit s'adresser au service des RH. Dès qu'il se trouve dans le bureau du directeur des RH, il lui dit : « Écoute, je n'en peux plus : Claude doit être congédié immédiatement ! »

Questions

1. Commentez la manière dont M. Lafleur a géré le cas de Claude. Quelles erreurs a-t-il commises ? Comment aurait-il dû gérer la situation ?
2. Vous êtes directeur des RH dans cette organisation. Qu'est-ce que ce cas vous enseigne quant à la gestion des employés difficiles dans votre organisation ? Qu'est-ce que la direction de l'organisation — incluant le directeur des RH — peut faire pour éviter qu'un tel cas ne se reproduise ?

11. Climat et la culture organisationnelle

Le climat et la culture organisationnels se révèlent comme deux dimensions importantes qui ont un impact significatif sur le comportement des employés, la satisfaction au travail, la productivité et les performances. Bien qu'il s'agisse de relations étroites, elles sont nettement différentes. En fait, le climat organisationnel est au plus haut niveau par rapport à la culture organisationnelle. Il reflète la perception qu'ont les employés de leur environnement au sein de l'entreprise, car la culture organisationnelle fluctue de manière significative et persiste dans le temps.

La qualité du climat et de la culture organisationnelle a un effet positif sur le comportement des employés, la satisfaction au travail, la productivité et la performance. Les personnes qui évoluent dans un environnement sain sont plus susceptibles d'être activement engagées, de faire preuve de productivité et de créativité, tout en réduisant l'absentéisme et les départs organisationnels. Pour améliorer leur climat et leur culture organisationnelle, les entreprises peuvent mettre l'accent sur les facteurs qui contribuent à un environnement de travail sain. Il est important que les dirigeants et managers s'engagent auprès de leurs collaborateurs et encouragent également la collaboration et l'entraide sociale au sein du groupe.

11.1. Climat organisationnelle

Le climat organisationnel, qui se réfère à la perception des employés de leur environnement de travail, revêt une grande importance pour les organisations (James & Jones, 1980; Brunet, 2001).

Il a un impact significatif sur le comportement des employés, leur satisfaction au travail, ainsi que sur la productivité et les performances globales de l'entreprise. Contrairement à la culture organisationnelle, qui englobe les valeurs et les croyances partagées, le climat organisationnel se concentre sur l'atmosphère et l'humeur au sein de l'organisation.

Ce climat est influencé par divers facteurs, notamment les politiques et pratiques organisationnelles telles que la rémunération, la formation, et les politiques de diversité (James & Jones, 1980; Brunet, 2001). Les actions et les comportements des dirigeants et des gestionnaires, y compris leur style de leadership, leur communication et leur engagement envers les employés, jouent également un rôle essentiel (James & Jones, 1980). De plus, les interactions entre les professionnels, comme la coopération, la gestion des conflits et le soutien social, contribuent à façonner ce climat (Brunet, 2001).

Pour mesurer le climat organisationnel, plusieurs méthodes sont utilisées, notamment des enquêtes auprès des employés, des entretiens et des observations (James & Jones, 1980). Ces outils permettent d'évaluer les perceptions des employés en matière de confiance, d'équité, de motivation et d'engagement (James & Jones, 1980). Un climat organisationnel positif a un impact favorable sur le comportement des employés, la satisfaction au travail, la productivité et les performances (James & Jones, 1980; Brunet, 2001). Les employés évoluant dans un environnement positif sont plus enclins à s'engager, à être productifs et créatifs, et moins enclins à quitter l'organisation.

En outre, il est important de noter que le climat organisationnel est multidimensionnel, avec diverses dimensions identifiées par différents chercheurs. Selon James et Jones (1980), il existe cinq dimensions du climat organisationnel : la perception de la tâche, la perception du rôle, la perception du leadership, la perception de l'équipe de travail et la perception de l'organisation dans son ensemble. Chacune de ces dimensions influence la façon dont les employés perçoivent leur environnement de travail, allant de l'importance de leur tâche à la qualité de leur leadership, en passant par la coopération au sein de l'équipe et l'innovation au niveau de l'organisation (James & Jones, 1980; Brunet, 2001).

11.2. 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 travail (voir le tableau 1).

Voici maintenant une définition succincte de ces notions.

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 organisationnels. 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 ? (Schneider, M.G. Ehrhart et W.H. Macey, 2013)

Tableau 2 : 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.	<p>Les employés sont fondamentalement honnêtes dans leur travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.	<p>Un déjeuner entre la direction et les employés a lieu tous les six mois.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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

	<p>employeur. Il a toujours valorisé la conciliation entre le bonheur et la performance au travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 valeurs. (Schneider, M.G. Ehrhart et W.H. Macey, 2013).

11.2.1 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 performantes. 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 Kinicki 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.³

Tableau 3 : 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, no 4, 2011, p. 679

11.2.2. La culture organisationnelle et le climat organisationnel : deux concepts distincts

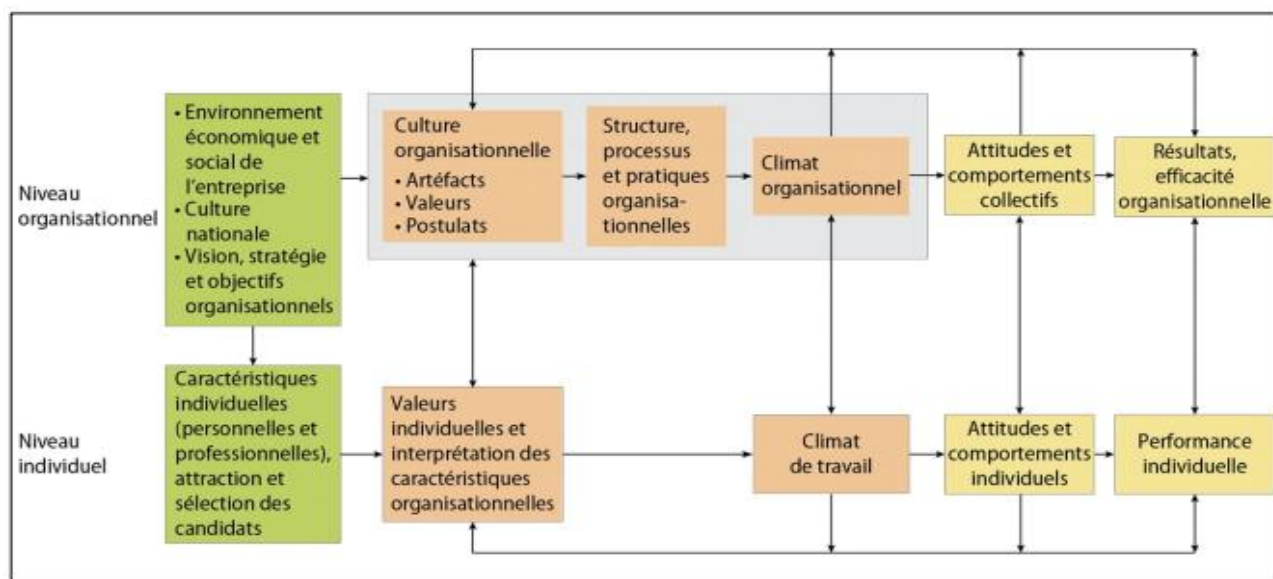
Il est important de clarifier ce qui unit la culture organisationnelle, le climat organisationnel et le climat de travail, trois notions complémentaires qui possèdent des caractéristiques distinctes. L'ensemble de ces variables influence les comportements au travail, le bien-être psychologique des employés, 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 réservé. 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 travail. (ROGELBER. S. G, 2007).

La figure 12 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 12 : 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.

11.2.3 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 hétérogène. (SCHERMERHORN et collab., dans G. OUIOMET, 2007)

Une culture est dite forte lorsque les valeurs des équipes sont alignées avec celles de l'organisation.

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.

- **Exercices TD :**

Situation 1

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 ?

Situation 2

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 méga hôpital. 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.

- 1- Quelles sont les étapes pour modifier efficacement la culture organisationnelle (au-delà d'un changement de structure organisationnelle) ?
- 2- Quels sont les indicateurs qui permettent d'attester de l'adhésion des employés à la nouvelle culture organisationnelle ?

12. Efficacité organisationnelle

Efficacité organisationnelle fait référence à une capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs tout en développant les employés, les processus et l'infrastructure. Il n'existe pas de définition unique et globale de l'efficacité organisationnelle, en grande partie parce que chaque organisation est si unique et que des contextes variés nécessitent souvent des approches adaptées. Alors que chaque entreprise doit déterminer son propre chemin vers le succès, il y a quelques domaines essentiels à considérer : (Erik van Vulpen, 2023)

12.1. Fixation des objectifs. L'une des premières choses qui viennent à l'esprit lorsque l'on pense à l'efficacité organisationnelle est l'établissement d'objectifs. La gestion stratégique est un sujet complexe en soi. Cela dit, les dirigeants d'entreprise qui cherchent à améliorer leur efficacité peuvent bénéficier d'un examen attentif de leurs processus internes. La façon dont une entreprise se fixe des objectifs, mesure les performances et gère les ressources joue un rôle important dans le succès de l'entreprise.

12.2. Les Compétences De Base. Un autre élément important de l'efficacité organisationnelle est la capacité de développer une organisation avec la bonne combinaison de capacités, de personnalités et de talents. Une entreprise qui atteint ses objectifs mais ne parvient pas à développer un avantage

concurrentiel solide peut voir son activité diminuer en raison de la concurrence ou de conditions de marché imprévues. Culture d'entreprise est également un élément important de toute entreprise, et il est essentiel de développer des valeurs claires et significatives autour desquelles une organisation s'aligne. (Borrego, 2023)

12.3. Structure organisationnelle. On dit souvent qu'une entreprise doit s'organiser autour de ses objectifs à long terme. En d'autres termes, la forme doit suivre la fonction. Une organisation efficace doit comprendre l'importance des différentes relations entre les employés et les groupes, et être capable de coordonner le travail entre les sites, les services et les équipes. Le développement organisationnel et la gestion du changement sont des considérations importantes pour les ressources RH et la direction de l'entreprise.

12.4 Modèles d'efficacité organisationnelle

Les dirigeants d'entreprise réfléchissent constamment aux processus, aux objectifs et aux ressources. Il y a souvent un équilibre délicat entre répondre aux demandes urgentes et préparer l'avenir. Pour mieux comprendre comment une entreprise peut développer une plus grande efficacité organisationnelle, il est utile de considérer les modèles populaires utilisés aujourd'hui par les experts et les praticiens. Ces modèles offrent chacun un cadre utile pour comprendre l'efficacité organisationnelle élaborer des plans d'amélioration et mesurer les résultats. (Borrego, 2023)

12.4.1 Modèle de système organisationnel

Ce modèle d'efficacité organisationnelle utilise la structure de l'entreprise comme base de la gestion stratégique. Étant donné que de nombreux aspects de la structure et des opérations de l'entreprise sont souvent en place depuis des décennies, il s'agit d'un cadre qui sera très familier aux dirigeants qui font partie du marché du travail depuis un certain temps. Dans ce modèle, une entreprise se décompose en les éléments suivants :

- Stratégie** – La mission, la vision et les valeurs de l'entreprise combinées aux objectifs et aux plans de communication.
- **Contributions** – Les gens, l'équipement, les matériaux et les finances.
- **Capacité de performance** – La conception de vos pratiques en matière de main-d'œuvre, de budgétisation et de processus généraux sur le lieu de travail.
- **Actions de performance** – Activités spécifiques que l'entreprise exécute afin d'atteindre un résultat attendu, comme le développement de produits.
- **Sortie** – Ce que l'entreprise a réalisé grâce à ses efforts (produits, services, etc.).
- **Résultats** - L'impact des actions de l'entreprise sur la vie des personnes concernées (collaborateurs, clients, partenaires).

- **Commentaires** – Comment l'entreprise apprend de ce qu'elle a accompli afin d'améliorer la stratégie future.

L'aspect le plus important du modèle de système organisationnel est le fait qu'il est itératif et en boucle continue, permettant des améliorations et des optimisations continues au fil du temps. Il est extrêmement important que les dirigeants prennent le temps de réfléchir régulièrement à la manière dont ils peuvent mieux éclairer la prise de décision et la gestion des performances.

12.4.2. Modèle d'apprentissage expérientiel

Ce modèle est axé sur les individus et suggère que la meilleure façon d'améliorer les performances est d'appliquer immédiatement les enseignements clés de votre travail. Adapté des travaux de David Kolb, il s'agit de quatre composants discrets, y compris l'expérience, la réflexion, le développement de concepts et les tests. Ce cadre peut être utilisé par les RH, les dirigeants et les employés individuels pour mieux comprendre les mécanismes de l'apprentissage.

Apprendre en faisant modèle

Le modèle d'apprentissage par la pratique se concentre moins sur la réflexion et davantage sur l'application des compétences à des projets stimulants. L'efficacité individuelle et organisationnelle peut être développée en faisant face à des défis difficiles et en les surmontant. Des capacités telles que la constitution d'équipes, l'évaluation des besoins et la mesure du rendement au travail sont particulièrement critiques.

12.4.3. Modèle DAPIM

Les Association américaine des services humains publics (APHSa) a développé ce modèle comme référence pour faciliter l'efficacité organisationnelle. L'acronyme DAPIM représente les cinq étapes décrites dans leur processus. Il s'agit d'une excellente structure de gestion du changement qui peut vous aider à définir une portée raisonnable et un plan efficace. Les cinq étapes comprennent :

- **Définir** – Choisir une qualité organisationnelle spécifique à améliorer.
- **Évaluer** – Décrire l'état actuel et souhaité.
- **Plan** – Création de plans d'amélioration à court et long terme.
- **Réaliser** – Agir pour obtenir les améliorations souhaitées.
- **Surveiller** – Suivi des performances et amélioration du plan.

Ensemble, ces quatre modèles représentent différentes manières d'examiner les mêmes mécanismes de base impliqués dans la gestion du changement dans le but d'améliorer l'efficacité dans l'ensemble d'une entreprise. En tant que chefs d'entreprise, nous devons nous rappeler que les organisations sont complexes et que, par conséquent, tout plan d'amélioration doit être compris dans le contexte de l'entreprise dans son ensemble.

12.5. Responsabilités du leadership pour l'efficacité organisationnelle

Il est vrai que les leaders peuvent venir de n'importe où au sein d'une organisation, mais il y a quelques rôles importants qui peuvent avoir un impact significatif sur l'efficacité organisationnelle. Certaines entreprises peuvent ne pas avoir la capacité ou les ressources nécessaires pour créer tous ces postes, mais ces descriptions des rôles clés fournissent un guide utile pour comprendre comment définir les responsabilités de votre propre équipe.

Ressources Humaines

Les RH jouent un rôle central dans l'efficacité organisationnelle en tant que service principal pour faciliter la communication d'entreprise, l'expérience des employés et la gestion des performances. Surtout aujourd'hui, il existe plusieurs outils numériques qui peuvent être utilisés pour mieux comprendre les performances d'une entreprise et quels changements peuvent être nécessaires pour apporter des améliorations. Un exemple est Score de santé organisationnelle d'Humanize.(OHS), qui donne aux professionnels des RH et aux dirigeants de l'entreprise un accès direct à des informations basées sur des données sur l'efficacité organisationnelle

12.5.1 Business Leadership

Les organisations sont généralement structurées autour de fonctions commerciales distinctes. Les chefs d'unité commerciale peuvent contrôler de nombreuses ressources et sont dans une position idéale pour améliorer l'efficacité au sein de leurs propres équipes et départements, ainsi que pour favoriser la collaboration nécessaire entre les différentes équipes et départements. Une façon de s'engager et de créer une synergie dans l'ensemble de l'entreprise est de diviser les initiatives de changement et de demander à chaque groupe ou service de développer et d'exécuter les parties pertinentes du plan.

Gestionnaires de l'expérience des employés

De nombreuses entreprises investissent dans des ressources d'expérience client, mais l'expérience des employés est tout aussi important. Non seulement une expérience employé exceptionnelle s'améliore la rétention des employés et participation mais aussi renforce les performances et contribue à une plus grande satisfaction de la clientèle car les employés sont motivés à dépasser les attentes.

En plus des systèmes de données et des ressources RH traditionnelles, les entreprises commencent à créer des rôles dédiés à l'amélioration de l'expérience des employés. En supprimant les obstacles à la performance et en optimisant les incitations et autres avantages tangibles, les gestionnaires de l'expérience des employés peuvent avoir un impact indirect mais significatif sur la performance organisationnelle..

12.5.2 Gestionnaires du changement

Ce rôle est particulièrement important dans les grandes organisations qui sont devenues complaisantes avec les structures de service existantes et la dynamique d'équipe. Un responsable du changement peut souvent apporter une nouvelle perspective extérieure aux processus métier, et de nombreuses entreprises recherchent l'aide de consultants en gestion du changement, en particulier pendant les périodes de changement imprévu ou sans précédent. Par exemple, la pandémie de COVID-19 a forcé les entreprises du monde entier à modifier leurs processus opérationnels, leurs procédures et même leurs lieux de travail pratiquement du jour au lendemain pour s'adapter aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement, aux changements du marché et aux ordonnances de fermeture du gouvernement qui ont forcé les entreprises à passer soudainement au travail à distance.

Que vous recrutiez des talents pour des rôles dédiés ou que vous attribuez ces responsabilités aux membres existants de l'équipe, il est essentiel de vous assurer que vous définissez des rôles et des responsabilités claires pour votre plan d'amélioration de l'efficacité organisationnelle.

- **Conclusion**

Pour accomplir un travail efficace, les managers doivent développer leurs compétences interpersonnelles (ou relationnelles). Le comportement organisationnel (CO) désigne un domaine d'étude visant à explorer l'impact des individus, des groupes et de la structure sur les comportements des acteurs au sein d'une organisation, en vue d'améliorer son efficacité. Il se concentre spécifiquement sur l'accroissement de la productivité, la réduction de l'absentéisme et du turnover, et le renforcement de l'esprit d'entreprise et de la satisfaction professionnelle des employés.

Nous cultivons tous certaines généralisations sur le comportement des gens, qui peuvent parfois fournir des informations valables mais se révèlent le plus souvent erronées. Le comportement organisationnel s'appuie quant à lui sur une étude systématique, destinée à améliorer les prédictions comportementales issues de notre seule intuition. Puisque les individus sont tous différents, l'étude du CO doit, en outre, s'envisager dans le cadre d'un système de contingence, en appliquant des variables de contexte, dites situationnelles, afin de modérer les rapports de cause à effet.

Pour les managers, le comportement organisationnel représente autant de défis que d'opportunités. Il leur offre des pistes pour améliorer leurs compétences relationnelles. Prenant acte des différences personnelles, il les aide à tirer profit de la diversité des effectifs, et à adapter leurs méthodes de travail en fonction du pays. Il peut aussi permettre d'améliorer la qualité et d'accroître la productivité des employés, en montrant aux managers comment responsabiliser leurs subordonnés, concevoir et mettre en œuvre des processus de changement, améliorer le service client, et aider les salariés à trouver l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il propose également diverses suggestions pour faire face aux pénuries chroniques de main-d'œuvre, s'adapter à « l'éphémérisation » de l'environnement professionnel, et apprendre à stimuler l'innovation. Enfin, le comportement organisationnel peut aussi inspirer les managers soucieux d'instaurer une certaine éthique sur le lieu de travail.

Références

- 1- Ajzen, L., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood.
- 2- Aktouf, O. (1994). *Le management : entre tradition et renouvellement* (3e éd). Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- 3- Alexandre-Bailly, F., & autres. (2016). *Comportements humains & management* (5e édition). Paris, France: Pearson.
- 4- Benabou, C., & Abravanel, H. (1986). *Le comportement des individus et des groupes dans les organisations*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur.
- 5- Bernoux, P. (2009). *La sociologie des organisations*. Paris: Seuil.
- 6- Borrego, P. (2023, 6 15). 5 façons dont l'analyse comportementale peut aider vos employés à réussir. Humanyze. Récupéré sur <https://humanyze.com/fr/blog-ways-behavioral-analytics-can-help-your-employees-succeed/>
- 7- Brunet, L. (2001). *Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences*. Montréal : Agences d'Arc.
- 8- CROP & ORHRI. (2006). *Sondage*. Journal La Presse.
- 9- Erik van Vulpen. (2023, 6 14). A Practitioner's Guide to Organizational Effectiveness. Récupéré sur Academy Innovate HR (AIHR): <https://www.aihr.com/blog/organizational-effectiveness/>
- 10- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 1, 315-386. doi: 10.1080/078559812
- 11- Estelle M. Morin, C. A. (2015). *Psychologie et management* (3e édition). Montréal: Chenelière Education.
- 12- Garcia, S., & Dolan, S. L. (2000). *La gestion par valeur : Une nouvelle culture pour les organisations*. Montréal, Québec: Éditions Nouvelles.
- 13- Gosselin, E., Simon, L., Dolan, S. L., & Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations « Psychologie du travail et comportement organisationnel* (5e édition). Québec: Chenelière Education.
- 14- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical framework suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4).
- 15- Hitlin, S., & Pilavin, J. A. (2004). Values: Reviving a Dormant Concept. *Annual Review of Sociology*, 30, 359-393.
- 16- Immen, W. (2010). Employer, Will You Marry Me. *Globe & Mail*, B21.
- 17- James, L. R., & Jones, A. P. (1980). Perceived job characteristics and job satisfaction: an examination of reciprocal causation. *Personnel Psychology*.
- 18- Klimoski, R. J., & Kanfer, R. (2002). Emotions in the Workplace. In Jossey-Bass.

- 19-Maio, G. R., & Olson, J. M. (1998). Values as Truisms: Evidence and Implications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(2), 294-311.
- 20-Morin, E. M., Aubé, C., & Johns, K. J. (2015). *Psychologie et management* (3e édition). Québec, Canada: Chenelière Education.
- 21-Myers, I. B., & The Myers- Briggs. (1987). *Type Indicator*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- 22-Organ, D. W., & Bateman, T. S. (1994). *Organizational Behavior* (4e édition). Homewood: Irwin.
- 23-Perrot, S. (2008). Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise. *M@n@gement*, 11, 231-258.
- 24-Robbins, S., Judge, T., & Tran, V. (2018). *Comportements organisationnels* (18e édition). Paris: Pearson.
- 25-Robbins, S., DeCenzo, D., & Gabilliet, P. (2008). *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*. Paris: Pearson Education.
- 26-Rogelberg, S. G. (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 27-Rojot, J. (2003). *Théorie des organisations*. Paris: Eska.
- 28-Rokeach, M., & Ball-Rokeach, S. J. (1989). Stability and change in American values priorities. *American Psychologist*, 35, 775-784.
- 29-Scherman, J., & collab., dans G. Ouimet. (2007). Voyage au centre des typologies de cultures d'entreprise : un itinéraire psychologique. *Gestion*, 32(2).
- 30-Schermerhorn, J. R., Uhl-Bien, M., Osborn, R., & de Billy, C. (2018). *Comportement humain et organisation* (6e édition). Québec: Pearson ERPI.
- 31-Schwartz, S. H., & Boehnke, K. (2004). Evaluating the Structure of Human Values with Confirmatory Factor Analysis. *Journal of Research in Personality*, 38(3), 230-255.
- 32-Schwenk, L. McShan & Sandra L. Steen. (2013). *Comportement organisationnel : Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Québec: Chenelière Education.
- 33-Stone, J., & Cooper, J. (2000). The Reinstatement of Dissonance and Psychological Discomfort Following Failed Affirmation. *European Journal of Social Psychology*, 30(1), 123-147.
- 34-Wood, J. D. (1997). Une discipline vitale. Le comportement organisationnel, dans *L'art du management*. Paris: Pearson