

Université de Bejaia  
Faculté des sciences humaines et sociales  
Département de psychologie

Master 1 Psychologie du travail et GRH

Intitulé du cours :

Comportement  
organisationnel

Chargé du cours : Dr. BOUZIANE Mourad

# Fiche signalétique du cours

**Titre du Master :** Psychologie Industrielle et Gestion des Ressources Humaines

**Semestre :** Deuxième

**Nom de l'Unité :** Enseignement de Base

**Nom du Cours :** Comportement Organisationnel

**Crédits :** 05

**Coefficient :** 02

**Objectifs pédagogiques :**

L'étudiant doit être capable d'identifier les déterminants du comportement individuel au sein des organisations et identifier les enjeux y afférents

**Connaissances préalables requises :**

L'étudiant doit être compétent dans l'étude et la compréhension du comportement individuel au sein des organisations.

**Méthode d'Évaluation :**

L'évaluation sera basée sur des examens périodiques et des travaux individuels pour les étudiants. Un examen sur table en fin de semestre sera administré.

## Introduction :

**L'étude du comportement organisationnel** a une compétence stratégique en psychologie du travail, comme en témoignent les informations fournies. Ainsi, ce cours va permettre à l'étudiant d'anticiper sur les compétences suivantes :

- **Compréhension des interactions humaines dans les organisations** : Le comportement organisationnel se concentre sur **l'étude des comportements humains dans les contextes organisationnels**. Cela permet de **comprendre comment les individus interagissent entre eux, avec l'organisation elle-même, et avec leur environnement de travail**. Cette compréhension est essentielle pour les **MANAGERS RH**, car elle leur permet **d'élaborer des politiques et des pratiques qui favorisent des relations de travail harmonieuses et productives**. Par exemple, en **comprenant les dynamiques interpersonnelles**, les entreprises peuvent **encourager la collaboration et résoudre les conflits de manière efficace**, ce qui contribue à une culture organisationnelle saine et à un **environnement de travail positif**.
- **Niveaux d'analyse multiples** : Le comportement organisationnel s'attache à analyser les comportements à différents niveaux : individuel, groupe de travail et niveau organisationnel. Cette approche holistique **permet d'appréhender la complexité des interactions humaines dans les organisations**. Par exemple, en **étudiant le comportement des groupes de travail**, les chercheurs peuvent **identifier les facteurs qui favorisent la cohésion et la performance de l'équipe**. De même, au niveau organisationnel, l'analyse du comportement permet de comprendre comment les structures, les politiques et les cultures organisationnelles influent sur le comportement des individus et des groupes.
- **Développement de la théorie organisationnelle** : Les chercheurs en comportement organisationnel cherchent à **revitaliser la théorie organisationnelle en offrant une meilleure conceptualisation de la vie organisationnelle**. En intégrant des perspectives multidisciplinaires, comme la psychologie, la sociologie et l'économie, ils contribuent à l'évolution des théories et des modèles explicatifs. Par exemple, en explorant de nouvelles approches pour comprendre la motivation des employés ou les processus de prise de décision, les chercheurs enrichissent notre compréhension des organisations et ouvrent de nouvelles voies pour l'innovation et l'amélioration continue.
- **Compréhension des rôles organisationnels** : L'étude du comportement organisationnel permet de comprendre comment **les individus se comportent dans leurs rôles organisationnels par rapport à leurs comportements en dehors de l'organisation**. Cette compréhension est cruciale pour la gestion des ressources humaines, le leadership et la prise de décision au sein des organisations. En identifiant les motivations, les attitudes et les comportements des employés, les gestionnaires peuvent mettre en place des stratégies de gestion du personnel qui favorisent l'engagement, la satisfaction au travail et la rétention des talents. De plus, en comprenant les normes et les valeurs organisationnelles, les leaders peuvent façonner la culture organisationnelle et promouvoir des comportements qui soutiennent les objectifs et les valeurs de l'entreprise.

Ainsi, l'étude du comportement organisationnel offre des perspectives notoires pour comprendre et améliorer le fonctionnement des organisations, en mettant l'accent sur les interactions humaines, les dynamiques de groupe et les aspects organisationnels plus larges. En intégrant des approches théoriques et pratiques, cette discipline **contribue à créer des environnements de travail sains, productifs et adaptés aux défis contemporains de la gestion des ressources humaines et de la performance organisationnelle.**

## **1. Du comportement organisationnel :**

Le comportement organisationnel (CO) représente un champ d'étude visant à explorer l'impact des individus, des groupes et des structures sur les comportements des acteurs au sein d'une organisation, dans le but d'améliorer son efficacité. Cette définition, bien que concise, mérite une analyse point par point.

Le comportement organisationnel est donc un domaine d'étude distinct, fondé sur un corpus de connaissances partagées. **Il repose sur trois facteurs déterminants du comportement en organisation : les individus, les groupes et la structure. Son objectif principal est d'appliquer ces connaissances sur les individus, les groupes et les effets structurels afin d'améliorer de manière continue l'efficacité organisationnelle.**

En résumé, le CO explore **l'activité des membres d'une organisation et comment leurs comportements influent sur ses performances.** Il se concentre notamment sur des aspects liés à l'emploi, tels que les postes, le travail, l'absentéisme, le roulement du personnel, la productivité, les performances individuelles et la gestion. Bien que la pondération de ces sujets puisse varier, le CO englobe :

- Motivation et Satisfaction au Travail
- Valeurs et Attitudes
- Culture Organisationnelle
- Efficacité Organisationnelle
- Engagement Organisationnel
- Comportement de Citoyenneté Organisationnelle
- Justice Organisationnelle
- Le contrat psychologique
- Le comportement des leaders
- La communication interpersonnelle
- La structure et les processus de groupe
- Le développement des attitudes et la perception
- Les processus de changement
- Les conflits et la négociation
- La conception du travail et le stress professionnel.

Cette liste illustre la diversité des sujets que le CO aborde pour comprendre et améliorer le fonctionnement des organisations dans leur ensemble.

Nous allons donc proposer ici **trois définitions** du **comportement organisationnel** à retenir pour notre cours :

## **Le comportement organisationnel (CO)**

- Le CO est un domaine d'étude **interdisciplinaire** cherchant à comprendre le comportement **des individus, des groupes et des processus organisationnels dans des contextes organisationnels**, pouvant être appliqué pour mieux comprendre et gérer les individus au travail (Kreitner & Kinicki, 2007:5).
- Le comportement organisationnel **est l'étude systématique et l'application méticuleuse des connaissances sur la manière dont les individus et les groupes agissent au sein des organisations**. Il s'efforce d'identifier des moyens par lesquels les personnes peuvent agir de manière plus efficace. Le comportement organisationnel est une discipline scientifique dans laquelle un grand nombre d'études de recherche et de développements conceptuels contribuent constamment à sa base de connaissances. (Newstrom, 2007)
- Le comportement organisationnel peut donc être défini comme **la tentative de décrire, d'expliquer et de comprendre comment les croyances, attitudes, valeurs, réponses émotionnelles et comportements des personnes sur leur lieu de travail** sont façonnés par les règles et rôles réels, imaginés, implicites ou implicites dans leur lieu de travail (Furnham, 2004:428).

## **2. Théories des organisations :**

Nous abordons ici quelques théories qui traitent de la nature épistémique de l'organisation et son déclinement opérationnel.

### **2.1 Théorie des relations humaines :**

L'organisation est vue comme une « **construit social** », soulignant que les entreprises sont des groupes d'hommes et de femmes dont les relations internes influent sur l'efficacité organisationnelle.

- Les travaux de Mayo à l'usine Hawthorne ont été fondateurs pour cette école, mettant en évidence **l'importance des relations interpersonnelles sur la productivité**.
- Les entreprises sont **des groupes humains où la coopération est essentielle**.
- L'organisation est **le résultat de décisions basées sur des calculs, des désirs, des objectifs et des instincts individuels**.
- Les **intérêts divergents et l'arbitrage des coûts et des bénéfices** sont des éléments à considérer dans la dynamique organisationnelle.
- **La psychologie et la sociologie** jouent un rôle **crucial** dans l'analyse de l'organisation.
- L'organisation est le produit **d'un compromis entre les individus** qui la composent.

### **2.2 La théorie des contingences structurelles :**

- **Lawrence et Lorsch** sont des auteurs emblématiques de cette école, affirmant qu'il n'y a pas **de structure organisationnelle universellement supérieure, mais plutôt des structures plus ou moins adaptées à certains contextes environnementaux**.

- Cette école **remet en question l'idée qu'il existe un modèle organisationnel optimal unique**, en mettant l'accent sur **l'importance de l'environnement** comme déterminant de l'efficacité organisationnelle.
- Elle souligne que **différents éléments de l'environnement** (taille, âge, stratégie, secteur d'activité, etc.) **influencent le type de structure organisationnelle le plus adapté**.
- Bien que cette approche **reconnait le caractère non universel** des structures organisationnelles optimales, elle reste dans une logique déterministe où **l'environnement conditionne et détermine ce qui est considéré comme la structure adéquate dans des circonstances particulières**.

### 2.3 La théorie des systèmes :

La théorie générale des systèmes a été introduite en 1968 par le biologiste von Bertalanffy.

« **Un système** se définit très simplement comme « un complexe d'éléments en interaction (non aléatoire). Mais il introduit les idées importantes selon lesquelles le tout ne se réduit pas à la somme des composantes et possède des propriétés propres irréductibles à celles des éléments qui le composent et que les interactions de ces derniers sont l'essentiel » (ROJOT, 1997).

- L'analyse systémique considère **les organisations** comme **des entités complexes** où les relations entre les éléments sont essentielles, **dépassant la simple somme de ses parties**.
- Elle met en évidence **l'existence de sous-systèmes et de phénomènes de rétroaction (feed-back) dans les organisations**.
- Deux grands courants **d'analyse systémique se distinguent : le système ouvert et l'analyse sociotechnique**.
  - **Le système ouvert**, visualise l'organisation comme **un système d'individus interdépendants qui interagit avec son environnement externe pour survivre et se développer**.
  - **L'analyse sociotechnique**, reconnaît **l'interdépendance entre la technologie et les aspects sociaux et psychologiques du travail**. Elle affirme la capacité des employés à s'auto-organiser et met l'accent sur la nécessité de considérer à la fois les besoins individuels et les impératifs de production.

### 2.4 La théorie de la décision :

- **La théorie de la décision** vise à concilier les perspectives de l'école classique, **mettant l'accent sur la rationalité managériale**, et celles de l'école des relations humaines, qui insiste sur l'aspect irrationnel du comportement humain.
- **Herbert Simon** introduit le concept de **rationalité limitée**, affirmant que **les individus prennent des décisions dans des conditions d'information limitée** et que leurs préférences peuvent être révisées.
- **Les limites de la rationalité** sont également **influencées par des facteurs procéduraux et situationnels**.
- Les travaux dans le cadre de cette théorie montrent que **la gestion participative peut être utilisée comme un moyen de contrôler les décisions prises aux échelons subalternes et d'influencer les motivations des employés**.

- **Cyert et March** proposent une vision de **l'organisation comme un système de comportements sociaux interdépendants**, où chaque participant évalue les incitations par rapport à ses contributions et aux opportunités externes.
- Une approche radicale considère l'organisation comme une **"anarchie organisée"**, où **les décisions sont prises de manière opportuniste en fonction des circonstances**.
- **Les décisions organisationnelles** peuvent être influencées par des facteurs tels que **les habitudes, les motivations personnelles, les relations de pouvoir et l'absence de clarté dans les objectifs organisationnels**.

## 2.5 La théorie L'APPROCHE DE HENRY MINTZBERG :

Nous présentons ici les principaux concepts proposés par Mintzberg en matière de structures, lesquels sont issus des ouvrages suivants : "Structure et dynamique des organisations" (1982) ; « Le pouvoir dans les organisations » (1986), « Le Management, voyage au centre des organisations » (1990), et enfin « The Strategy Process » (en collaboration avec Quin et Ghoshal en 1995 et plus récemment en 2013 pour la 5ème édition).

- **Présentation des "acteurs" :** Mintzberg souligne l'importance de considérer les organisations comme **composées de divers acteurs, plutôt que comme des entités uniques**. Il identifie **six composantes** principales au sein des organisations : **le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure, les fonctions de support logistique et l'idéologie**.
- **Processus de coordination :** Mintzberg évoque **six mécanismes de coordination du travail** : Les six mécanismes de coordination du travail selon Henry Mintzberg comprennent **\*l'ajustement mutuel**, qui favorise une **coordination informelle** entre les membres de l'organisation, **\*la supervision directe**, où les supérieurs hiérarchiques contrôlent les activités des subordonnés, **\*la standardisation des procédés**, qui **uniformise les méthodes de travail**, **\*la standardisation des résultats**, qui **fixe des objectifs clairs sans imposer de méthodes spécifiques**, **\*la standardisation des compétences**, qui établit des **normes de qualification pour les membres**, et enfin la **\*standardisation par les normes**, où **les valeurs partagées influencent les décisions et les comportements au sein de l'organisation**. Ces mécanismes, utilisés individuellement ou combinés, permettent d'assurer une coordination efficace des activités au sein de l'organisation en fonction de ses besoins spécifiques et de sa structure.
- **Configurations organisationnelles :** Mintzberg propose **sept configurations organisationnelles**, telles que **l'organisation entrepreneuriale, mécaniste, professionnelle, divisionnalisée, innovatrice, missionnaire et politique**. Chaque configuration correspond à des caractéristiques spécifiques en termes de structure, de coordination et de répartition du pouvoir.

## 3. Motivation et Satisfaction au Travail :

### 3.1 La hiérarchie des besoins de Maslow (1970) :

- Maslow propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une pyramide.

- Les besoins sont classés en cinq catégories : *physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, d'accomplissement de soi.*
- Un individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau que si les niveaux précédents de besoins sont satisfaits.

### **3.2 La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg (1971) :**

- Herzberg distingue les « facteurs moteurs » (intrinsèques au travail) et les « facteurs d'hygiène » (extrinsèques au travail) comme deux catégories de besoins.
- Les facteurs moteurs augmentent la satisfaction, tandis que les facteurs d'hygiène éliminent l'insatisfaction professionnelle.
- Les recherches d'Herzberg ont encouragé des propositions d'enrichissement du travail.

### **3.3 La théorie X/Y de McGregor (1960) :**

- La théorie X considère que les employés sont passifs et nécessitent un contrôle strict.
- La théorie Y considère que les employés sont actifs, créatifs et cherchent à prendre des responsabilités.
- Il est difficile de séparer clairement ces deux types d'employés dans la réalité.

### **3.4 La théorie de la motivation par l'accomplissement de David McClelland (1961) :**

- McClelland identifie trois besoins : accomplissement, appartenance, pouvoir.
- Le besoin d'accomplissement pousse l'individu à tendre vers la réussite et le dépassement.
- Le besoin de pouvoir implique le désir d'influencer les autres, et le besoin d'appartenance concerne le désir de relations affectives positives.

### **3.5 La théorie de SRP d'Alderfer (1969) :**

- Alderfer identifie trois besoins : Subsistance, Relation, Progression (SRP).
- Les besoins de subsistance sont matériels, incluant la nourriture, le logement, le salaire.
- Les besoins de relation concernent les liens sociaux, et les besoins de progression impliquent le désir de développement personnel et professionnel.

### **3.6 Les modèles cognitifs de la motivation :**

- Ce modèle étudie comment l'environnement influence les motivations individuelles et analyse la perception et la compréhension de l'environnement de travail par chaque individu.
- Suppose que chaque individu se comporte de manière rationnelle et décide consciemment d'investir son effort dans des activités pour obtenir des résultats et des récompenses attendues.

#### **3.6.1 Valence/Instrumentalité/Expectation (modèle de Vroom):**

- Les choix professionnels dépendent de la valence (affective attachée aux résultats du travail), de l'instrumentalité (relations entre la performance et les résultats secondaires comme le salaire), et de l'expectation (opinion de l'individu sur ses capacités à atteindre ses objectifs).



- La source de motivation réside dans la satisfaction des besoins à valence positive, minimisant les coûts pour maximiser l'utilité.
- Les processus cognitifs dominent la motivation, contrairement à la composante affective.

### 3.6.2 Théories de l'équité (modèle d'Adams):

- Implique le sentiment d'équité ou d'iniquité résultant des résultats du travail.
- Se base sur la comparaison entre les contributions (inputs) et les récompenses (outputs) par rapport aux collègues.
- La perception de l'équité est subjective et peut influencer la motivation.
- Le déséquilibre perçu peut diminuer ou augmenter la motivation selon que la récompense est jugée insuffisante ou suffisante par rapport aux contributions.
- Les mécanismes cognitifs interviennent dans la création du sentiment d'équité et influencent les comportements.

### 3.7 La satisfaction au travail selon le modèle d'Herzberg:

Herzberg distingue ici, les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène :

#### Les Facteurs de motivation :

- Nécessaires pour améliorer la satisfaction au travail.
- Intrinsèques à l'emploi, satisfont les besoins de croissance et de réalisation de soi.

#### Les Facteurs d'hygiène

- Diminuent l'insatisfaction au travail.
- Externes au travail, visent à éviter les désagréments.

## La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg



(1923-2000)

#### Facteurs moteurs

- ◇ Réalisation de soi
- ◇ Reconnaissance
- ◇ Travail proprement dit
- ◇ Responsabilités
- ◇ Avancement
- ◇ Épanouissement



Facteurs à l'origine de la satisfaction professionnelle

#### Facteurs d'hygiène

- ◇ Politiques de l'organisation
- ◇ Qualité de l'encadrement
- ◇ Conditions de travail
- ◇ Salaire de base
- ◇ Relations avec les pairs
- ◇ Relations avec les subordonnées
- ◇ Relations avec les supérieurs
- ◇ Statut professionnel
- ◇ Sécurité d'emploi



Facteurs pouvant prévenir l'insatisfaction professionnelle

#### 4. Valeurs et Attitudes :

Le terme « valeur » est ancien : le verbe latin valere signifie à la fois « **être en bonne santé** » et « **être fort, puissant** » (Morfaux, 1990). Pour l'anecdote (citée par Carfantan 2006), les Latins terminaient leurs lettres par des formules Si vales, bene est (si tu te portes bien, c'est bien) ou encore Si vales, gaude (si tu te portes bien, je me réjouis). C'est donc de cette idée de santé et de force que vient celle de vaillance, de bravoure. Au sens le plus ancien dans la langue française, le mot valeur signifie d'ailleurs « **vaillance** ». Il est aussi la caractéristique de ce qui est désirable. « Vaillant » lui-même signifie « résistant, fort », mais aussi « utile » et « généreux » (Lavelle, 1950). Le mot « valeur » apparaît dès 1694 dans le Dictionnaire de l'Académie. Le terme « valeur » signifie **alors soit la qualité (par exemple la générosité), soit la personne qui en est dotée (une personne « de valeur », une personne généreuse)**. Il passera du langage courant au langage technique, et finira par être associé aux choses, en économie (1705), en musique (1740), en peinture (1792), et en mathématiques en 1845. Fin XIX<sup>e</sup> siècle, Weber et Durkheim utilisèrent le terme « valeur » en sociologie (Feertchak, 1996).

Selon Max Weber, les valeurs sont des croyances ou des idéaux qui guident les actions des individus et des groupes dans la société. Pour Weber, les valeurs peuvent être de différentes natures, notamment religieuses, politiques, économiques ou culturelles. Elles jouent un rôle crucial dans la formation des comportements individuels et collectifs, ainsi que dans la structuration des institutions sociales. Les valeurs peuvent être sources de conflits ou de consensus au sein d'une société, et elles sont souvent étudiées dans le cadre de la sociologie et de la science politique pour comprendre les dynamiques sociales et politiques.

Les valeurs peuvent être extrêmement diverses et varier selon les cultures, les contextes sociaux et les individus. Voici quelques exemples de valeurs qui sont souvent présentes dans différentes sociétés :

- **L'honnêteté** : La valeur de dire la vérité et d'être sincère dans ses actions et ses paroles.
- **La justice** : L'idée que chacun devrait être traité équitablement et selon des critères établis de manière impartiale.
- **La liberté** : Le droit fondamental de chacun de vivre selon ses propres choix et convictions, dans les limites du respect des droits des autres.
- **La solidarité** : La notion de soutien mutuel et d'entraide au sein d'une communauté ou d'une société.
- **Le respect** : Le fait de reconnaître la valeur intrinsèque de chaque individu et de ses droits, ainsi que de montrer considération et courtoisie envers autrui.
- **La tolérance** : L'acceptation des différences individuelles, qu'elles soient religieuses, culturelles, ethniques, sexuelles ou autres.
- **La compassion** : La capacité à ressentir de l'empathie et à agir de manière altruiste envers ceux qui souffrent ou sont dans le besoin.
- **La responsabilité** : L'idée que chacun devrait assumer les conséquences de ses actions et contribuer positivement à la société.
- **L'intégrité** : La cohérence entre ses valeurs personnelles et ses actions, ainsi que le respect des normes morales et éthiques.

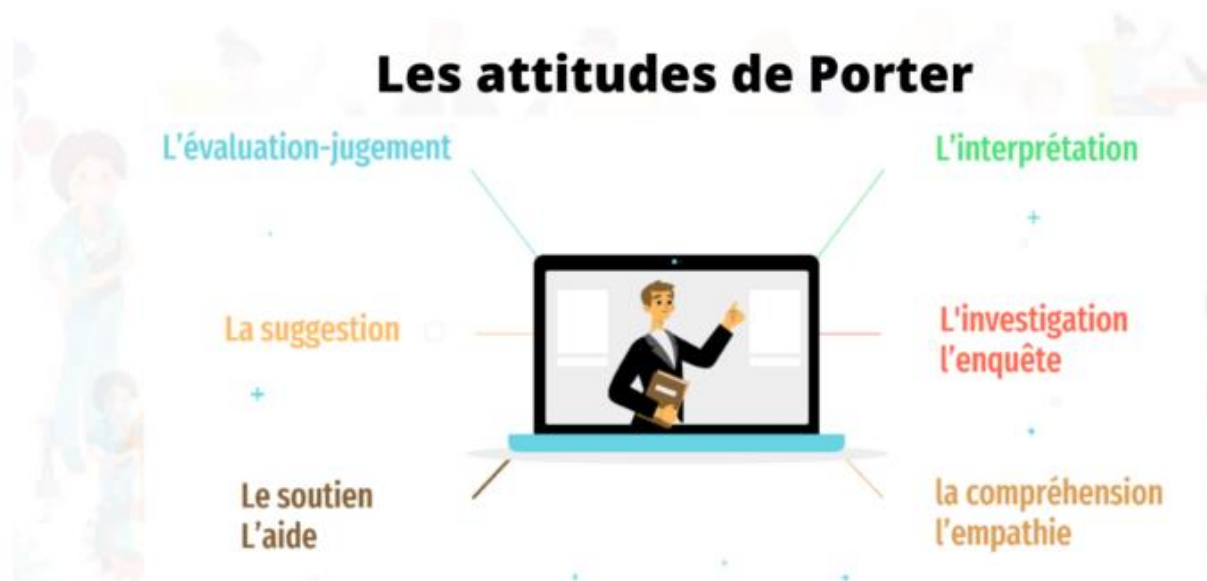
- **La persévérance** : La volonté de persévérer face aux difficultés et aux obstacles pour atteindre ses objectifs.

**Importance des valeurs au travail : (Pour l'individu et pour le management de l'organisation) :**

<b>Pour l'individu</b>	<b>Pour le management</b>
1. Orientent les actions et les décisions professionnelles vers des objectifs clairs et cohérents.	1. Aident à définir une culture d'entreprise et des normes de comportement partagées lors du processus de sélection.
2. Fournissent un sens de motivation et de satisfaction personnelle dans le travail.	2. Facilitent l'évaluation des candidats lors du recrutement en recherchant des valeurs alignées avec celles de l'entreprise.
3. Favorisent le bien-être psychologique et émotionnel au travail.	3. Sont intégrées dans la formation des employés pour renforcer l'adhésion aux valeurs de l'entreprise.
4. Guident les choix professionnels et les comportements éthiques.	4. Jouent un rôle dans la gestion de la santé mentale en favorisant un environnement de travail sain et respectueux.
5. Promeuvent le respect, la confiance et la reconnaissance mutuelle.	5. Sont pris en compte dans les processus de promotion pour identifier les employés qui incarnent le mieux les valeurs de l'entreprise.
6. Facilitent l'identification et l'alignement avec la mission et les valeurs de l'entreprise.	6. Contribuent à motiver les employés en mettant en avant les valeurs lors de la communication interne et des récompenses.
7. Renforcent le sentiment d'appartenance et de contribution significative.	7. Servent de base pour assurer la justice sociale dans les pratiques de gestion, en garantissant l'égalité des chances et la diversité.
8. Assurent la satisfaction des besoins individuels en matière de développement et d'épanouissement.	8. Sont utilisées pour évaluer la conformité des actions managériales avec les valeurs de l'entreprise.
9. Renforcent l'autonomie et la responsabilité personnelle dans l'exécution des tâches.	9. Facilitent la résolution des conflits et des problèmes en s'appuyant sur des valeurs communes.
10. Créent un environnement de travail positif et éthique.	10. Contribuent à renforcer la motivation des employés en mettant en avant des valeurs justes et équitables.

## 4.1 Les attitudes :

Les attitudes peuvent être définies comme **des évaluations mentales, positives ou négatives, qu'un individu forme à l'égard d'objets, de personnes, de situations ou de concepts**. Cette définition est souvent attribuée à Gordon Allport, un psychologue américain connu pour ses travaux sur la personnalité. Les attitudes comprennent **des composantes cognitives (croyances et idées), affectives (émotions et sentiments) et comportementales (tendances à agir)** qui influencent la manière dont une personne perçoit et réagit à son environnement. **Les attitudes peuvent être relativement stables mais peuvent également être modifiées par l'expérience, l'éducation ou la persuasion.**



C'est le psychologue américain Elias Porter qui introduit les 6 attitudes de Porter. En effet, Porter a décrit différents comportements que l'on peut adopter en terme d'écoute. Il a ainsi distingué les 6 attitudes d'écoute typiques chez chaque individu :

**Attitude 1 : le jugement-évaluation**

**Attitude 2 : l'interprétation**

**Attitude 3 : le soutien**

**Attitude 4 : l'investigation**

**Attitude 5 : la suggestion**

**Attitude 6 : la compréhension**

C'est l'attitude de compréhension qui arrive souvent en dernière position lors de la présentation. En revanche, ce dernier type d'écoute renvoie à l'attitude empathique. Il s'agit donc d'une écoute bienveillante, d'être capable d'accompagner sans se montrer autoritaire. Sur ce point, nous pouvons faire un lien assez direct avec l'écoute active, que nous développons dans un autre article. Pratiquée souvent de manière inconsciente, l'écoute et les attitudes de Porter font en réalité partie du quotidien des professionnels de santé.

## **ATTITUDE D'ÉVALUATION – JUGEMENT**

Elle consiste à émettre un avis sur ce qu'exprime notre interlocuteur, sur un plan logique ou moral. De fait, cette attitude nous positionne dans la figure du juge et positionne notre interlocuteur dans la position du jugé. Nous sommes dans cette attitude lorsque nous sommes dans le jugement et la critique, critique qui peut être aussi bien positive que négative. Cette attitude nous place, dès lors, dans une position de pouvoir par rapport à l'autre. Cette attitude peut engendrer des réactions violentes et négatives de la part de personnes qui ne souhaitent pas être jugées ou qui ne comprennent pas et n'admettent pas l'attitude de jugement.

## **ATTITUDE D'INTERPRÉTATION**

Elle fait passer les propos de l'interlocuteur par le filtre de notre perception personnelle et de nos convictions. C'est une autre attitude de pouvoir à l'égard d'un tiers, puisque celui qui « interprète » connaît au moins un langage de plus que celui qui est le sujet – ou l'objet – de l'interprétation. Les réactions peuvent être très négatives et violentes : refus d'être mis à nu, rapport de force direct, posture d'adversité.

## **ATTITUDE DE SOUTIEN – ENCOURAGEMENT**

Elle consiste à se positionner en protecteur ou à proposer une forme de réconfort pour dédramatiser une situation. Il s'agit de la métaphore du tuteur ou bien alors de l'image de la béquille, toujours là pour soutenir. L'attitude de soutien consiste, pour l'autre, à s'en remettre entièrement à l'accompagnant (celui qui joue le rôle de tuteur / béquille) le temps d'une réhabilitation, d'un mieux-être, ou d'une autonomisation de la personne. Ce type d'attitude requiert une grande vigilance et une bonne prise de distance sur le travail effectué, d'autant plus lorsque celui-ci se prolonge sur plusieurs semaines ou plusieurs mois.

## **ATTITUDE DE SUGGESTION**

Elle tend à donner un conseil, une consigne, ou apporter une solution immédiate. C'est une attitude qui peut être à la fois très bien perçue par certaines personnes (en demande / attente de conseils) mais parfois très mal perçue par d'autres personnes qui ne vont pas s'estimer suffisamment écoutées, comprises au regard de la situation.

## **ATTITUDE D'INVESTIGATION – ENQUÊTE**

Elle se base sur un enchaînement de questions systématiques selon le point de vue de celui qui les pose. Ce type d'approche peut avoir des résultats positifs si nous avons pris le temps nécessaire pour identifier clairement les enjeux de la demande et les besoins. Dans le cas contraire, la solution peut être rejetée en bloc si ce n'est pas celle attendue par notre interlocuteur.

## **ATTITUDE DE COMPRÉHENSION – EMPATHIE**

Elle consiste à comprendre et à accepter la vision de l'autre. Pour cela, il faut opérer en questionnant et en reformulant ses propos, sans émettre de jugement. Il s'agit certaine de l'attitude la plus utilisée, et la plus recommandée dans toutes les sortes de discussions. Elle institue de fait un rapport d'égalité : un écoutant (le récepteur, celui qui écoute et reçoit le message) et un écouté (l'émetteur, celui parle et transmet le message), qui s'inversent les rôles

tour à tour dans la discussion. Par conséquent, l'attitude de compréhension ou l'attitude d'empathie est la principale attitude pour favoriser et permettre à son interlocuteur une expression libre et sans jugement dans un contexte donné. C'est une attitude qui ne s'improvise et qui se travaille en situation au fil du temps ce qui permet de rester authentique.

## **5. La culture organisationnelle :**

### **5.1 Définitions :**

**Pour Maurice Thevenet :** « la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ».

**\* Pour E. Jaques :** « la culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous ses membres, qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres ».

**\*Selon -Cameron, K.S, Quinn, R.E** la définit comme « l'ensemble des postulats de base inventés, découverts ou développés par le groupe en résolvant ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne ».

### **5.2 : Le système de la culture organisationnelle :**

Le système comprend :

- **Les entrées dans le système de la société :** professions, lois, histoires, héros, valeurs en compétition et services ;
- **Le processus de création et de transformation de la culture :** basé sur des hypothèses, des restrictions, des valeurs et des normes ;
- **Les sorties du système :** comportements, technologies, stratégies, image, produits et services, croyances, tels que: la valeur pour l'argent, les gens en tant qu'actif, le temps en tant que restriction etc.
- **Feed-back:** la dispersion des sorties dans la société, qui influencera certainement le processus de création ou de transformation de la culture organisationnelle.

### **5.3 Les éléments de la culture organisationnelle :**

Les valeurs	Il s'agit des préférences collectives qui s'imposent au groupe, aux croyances essentielles, aux normes qui définissent les façons d'agir et de penser. Ces valeurs forment la philosophie de l'entreprise.	Les valeurs déclarées de Mac Donald's : – être irréprochable sur la qualité, – faire progresser l'alimentation des enfants, – se comporter avec éthique, – préserver leur environnement. Source : <a href="http://www.mcdonalds.fr/#/engagement/">http://www.mcdonalds.fr/#/engagement/</a>
Les symboles	Ce sont des mots, des objets, des gestes, Des tenues vestimentaires, des styles architecturaux... qui ont une signification liées aux valeurs essentielles.	La tenue vestimentaire des salariés d'Auchan, dont les couleurs correspondent à celle du logo
Les mythes	Ils correspondent aux légendes, aux histoires associées au passé de l'entreprise. Le mythe peut être associé à la personne du fondateur ou de dirigeants qui ont marqué l'histoire de l'entreprise (le héros).	Ingvar Kamprad a fait fortune en créant la chaîne de magasins Ikea. Avant cette réussite, il a, dans sa jeunesse, vendu des allumettes, puis des décorations de Noël, et par la suite des semences... Cet homme a une réputation d'« Oncle Picsou », roulant avec une vieille voiture, faisant ses courses lors des soldes et des baisses de prix de la fin de semaine

Les rites	Ce sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées au niveau du recrutement, des réunions de travail, des réceptions...	– le tutoiement ou le vouvoiement. – l'Ordre des Compagnons du Minorange chez Bouygues qui a pour but et missions de fidéliser et récompenser les meilleurs ouvriers. Source : <a href="http://www.bouygues-construction.com/268i/carrieres/nos-compagnons-du-minorange.html">http://www.bouygues-construction.com/268i/carrieres/nos-compagnons-du-minorange.html</a>
Les tabous	Ils correspondent aux interdits dans une organisation, comme les sujets dont on ne doit pas parler, les actes que l'on ne doit pas faire.	Ce qui relève des échecs, des erreurs de stratégie.

#### 5.4 L'importance de la culture organisationnelle pour la fonction RH de l'entreprise :

- Le recrutement se fait sur la base d'une adéquation potentielle entre les deux cultures (Organisationnelle et individuelles).
- Il sera plus facile de négocier une appartenance quand il y a une adéquation entre les deux cultures (Organisationnelle et individuelles).
- Comprendre les aspects informels du travail.
- Comprendre les mécanismes du leadership informel.
- Comprendre les mécanismes de l'organisation informelle.
- Anticiper sur les conflits.
- Initier des formations dans la perspective des stratégies d'adhésion, d'appartenance, de motivation, du renforcement des valeurs,
- Promouvoir dans des postes ayant une relation avec la prise en charge de la culture organisationnelle (Managers de proximité par exemple).
- Sauvegarder la mémoire de l'entreprise.

## 6. L'engagement organisationnel :

Est un critère important de **l'efficacité organisationnelle**, étant donné qu'il **prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation**. Il indique dans quelle mesure **une organisation peut compter sur la continuité des contributions de ses employés à ses activités et à son développement**. L'intérêt pour ce concept en gestion serait aussi justifié par le fait que l'engagement semble être un très bon **facteur de l'assiduité des individus et leur loyauté envers l'organisation**. Plus spécifiquement, l'engagement organisationnel est relié avec la stabilité du personnel (faible taux de départ volontaire), l'assiduité des employés (faible taux d'absentéisme), leur performance au travail, la qualité du service à la clientèle, et les comportements dits corporatifs (les comportements professionnels qui vont au-delà des attentes et des prescriptions des rôles attribués).

Le concept d'« engagement organisationnel » a donné lieu à de très nombreuses études depuis les années 70 et surtout à différents indicateurs de mesures.

- **Allen et Meyer (1990) :**

Meyer et Allen ont essayé d'évaluer la caractéristique commune de l'engagement organisationnel présent dans les différentes définitions dont il comprend trois formes :

-**L'engagement affectif (EA)**, qui reflète une identification, une implication et un attachement motif à l'organisation,

-**L'engagement normatif (EN)**, qui représente une loyauté dérivée d'une obligation perçue envers l'organisation,

-**L'engagement de continuité (EC)**, qui repose sur les coûts perçus à quitter l'organisation.

### Pour plus de détail :

#### **L'engagement affectif :**

Le rapport à l'organisation repose sur une identification à ses valeurs et à ses objectifs. C'est plus précisément l'adhésion à ces valeurs et ces objectifs qui constituent la source d'un engagement élevé.

Forme d'engagement la plus étudiée. L'EA **reflète une identification, une implication et un attachement émotif envers l'organisation, il est basé sur l'approche de porte et coll. 1974 se réfère à l'attachement de l'individu à son organisation**. Selon Johnson et Chang (2006), les employés engagés affectivement envers leur organisation, **s'accrochent aux valeurs et à la culture de leur organisation**. Ainsi peut-on dire que la personne engagée affectivement « **est en amour avec son travail** » ou plus spécifiquement, qu'elle présente une motivation intrinsèque. La dimension affective de l'engagement organisationnel provient du facteur intrinsèque les responsabilités personnelles, l'utilisation de ses compétences, la satisfaction qu'un travailleur ressent pour le travail en lui-même, le sentiment de reconnaissance, le sentiment d'avancement ou même le sentiment de réalisation. (DECARIE, 2010, p 8).

#### **L'engagement normatif :**

La dimension normative du modèle de Meyer et Allen renvoie **au sentiment d'obligation qu'un employé peut éprouver à l'égard de son organisation**. Cette forme d'engagement est basée sur les travaux de Wiener (1982), pour qui l'engagement



organisationnel a trait, rappelons-le, **à un ensemble de pressions normatives internalisées.** Selon ce chercheur, **l'intensité de ces pressions dépendrait de la personnalité et des besoins de chaque individu, eux-mêmes déterminent par l'effet combiné de la socialisation et de facteurs biologiques.**

Ainsi, le développement de l'EN dépendrait en partie de **facteurs antérieurs à la relation d'emploi. La socialisation et les facteurs individuels ne constituent cependant que l'une des sources de développement de l'EN.** (ROJOT, 2009, p280).

#### **L'Engagement de continuité :**

**L'EC reflète la nécessité perçue de demeurer au sein de l'organisation.** Cette dimension est ancrée dans la théorie des investissements de Becker (1960), suivant laquelle **l'engagement envers un comportement croît en fonction de l'ampleur des investissements qui seraient perdus si ce comportement cessait.**

Dans le modèle de Meyer et Allen, l'EC est considéré comme étant influencé, d'une part, **par l'investissement réalisé volontairement et d'autre part, par la perception d'un manque d'alternatives d'emploi.** (CHEVREFILS, 2013).

Il s'agit d'une relation à l'organisation qui **se constitue et se maintient pour des raisons instrumentales : soit le salarié considéré que son départ lui occasionnerait des pertes qui ne serait pas compensé par un autre emploi (il perdrait par exemple des avantages sociaux importants), soit le marché du travail n'offre pas au salarié la possibilité de trouvé un autre poste.** C'est autour d'un rapport contribution-rétribution que se tissent des liens avec l'organisation. La relation à l'organisation se constitue alors sur un calcul. (LOUCHE, 2007).

#### **• Références :**

Adams, J.S., "Inequity in social exchange", in L. Berkowitz, ed., *advances in experimental and social psychology*, Vol 2, 267-279, New York, Academic Press 1965

Kreitner, Robert, & Kinicki, Angelo. (2007). *Organizational Behavior*. 7th ed. McGraw-Hill Inc. New York.

Levy-Leboyer, Claude, *La motivation dans l'entreprise*, éditions d'Organisation, Paris, 2002, p.68

McShane S. L. & Von Glinow M. A. Y. (2005). *Organizational behavior* (3rd ed.). McGraw-Hill Irwin.

Porter, L.W., Lawler, E.E., *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Dorsey Press, 1968

ROJOT, J., (1997). « Théorie des organisations », dans SIMON & JOFFRE, « Encyclopédie de Gestion », 2ème édition, 3 volumes, Economica, Paris.

BAUDRY, B., (2003). "Economie de la firme", Collection Repères, La Découverte, 125 pages. [Lire pages 1-57]

Vroom, V.H., *Work and motivation*, New York, Wiley, 1964