

*Université Abderrahmane Mira de Bejaia*

*Faculté des sciences humaines et sociales*

*Département des sciences sociales*

*Master (1) Psychologie du travail, d'organisation et GRH*



## ***Intitulé du module***

# **Psychologie sociale des organisations**

**Elaboré par : HOCINI Amar**

**Maître de conférences classe « B »**

**Présentation du cours :**

**-Unité d'enseignement fondamentale.**

**-Crédits : 05**

**-Coefficient : 02**

**-Volume horaire : 45 h soit 22h30 Cours et 22h30 Travaux dirigés**

**-Mode d'évaluation : Contrôles des connaissances à la fin du semestre (EMD)**

Plus l'évaluation continue (TD) travail personnel de l'étudiant.

## ***PLAN DU COURS-***

|  |    |
|--|----|
| • <b>Introduction</b> .....  | 1  |
| <b>Première partie : Présentation de la discipline</b>                                     |    |
| 1.1- Introduction à la psychologie sociale des organisations : notions et définitions..... | 3  |
| 1.2-Psychologie sociale des organisations : domaine et méthodes.....                       | 6  |
| 1.3-Courants d'approche et modèles de l'homme au travail.....                              | 9  |
| 1.4-Les fonctions du psychosociologue des organisations:.....                              | 13 |
| <b>Deuxième partie : Les processus collectifs dans les organisations</b>                   |    |
| <b>2.1-Groupes et équipe de travail</b> .....  | 15 |
| 2.1.1-Notions et définitions.....  | 15 |
| 2.1.2-La dynamique des groupes .....   | 16 |
| 2.1.3-Les tensions internes et conflits dans les groupes.....                              | 20 |
| 2.1.4-La cohésion et dissociation des groupes.....   | 22 |
| 2.1.5-L'autorité dans les groupes.....   | 23 |
| 2.1.6-Les caractéristiques des équipes de haute performance.....                           | 26 |
| 2.1.7-La vie et la mort d'un groupe.....   | 31 |
| <b>2.2-La culture d'entreprise</b> .....   | 33 |
| 2.2.1-Notions et définitions.....  | 33 |
| 2.2.2-Les caractéristiques de la culture d'entreprise.....                                 | 35 |
| 2.2.3-La culture comme outil de management.....  | 35 |
| 2.2.4-La production de la culture par les salariés.....                                    | 36 |
| 2.2.5-L'adaptation à la culture d'entreprise .....   | 37 |
| 2.2.6-Les interventions relatives à la culture d'entreprise.....                           | 40 |
| 2.2.7-Les principales typologies de la culture organisationnelle.....                      | 41 |
| <b>Troisième partie : La relation individu organisation</b>                                |    |
| <b>3.1-La motivation au travail</b> .....  | 49 |
| 3.1.1-Définition de la motivation.....   | 49 |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.1.2-Les théories de la motivation au travail.....  | 49        |
| 3.1.2.1-Les théories des besoins, mobiles et valeurs.....                                    | 50        |
| 3.1.2.2-Les théories du choix cognitif.....  | 56        |
| 3.1.2.3-Les théories de l'autorégulation et de la métacognition.....                         | 56        |
| 3.1.2.4-Les orientations actuelles de la recherche .....                                     | 59        |
| <b>3.2-L'implication dans le travail, l'engagement organisationnel et satisfaction .....</b> | <b>60</b> |
| 3.2.1-Définition de l'implication organisationnelle.....                                     | 60        |
| 3.2.2- Articulation entre l'implication,motivation,satisfaction et engagement.....           | 61        |
| 3.2.3-Les formes d'implication au travail.....   | 64        |
| 3.2.4-Les principaux modèles d'implication organisationnelle.....                            | 64        |
| 3.2.5-Les facteurs favorisant l'implication organisationnelle.....                           | 66        |
| 3.2.6-Les conséquences de l'implication organisationnelle.....                               | 67        |
| <br><b>Quatrième partie : La relation organisation environnement</b>                         |           |
| 4.1-Définition de l'environnement d'une organisation.....                                    | 69        |
| 4.2-Les composantes de l'environnement d'une organisation.....                               | 70        |
| 4.3-Les caractéristiques et les traits de l'environnement d'une organisation.....            | 71        |
| 4.4-Les relations d'interactions organisation-environnement.....                             | 71        |
| <br><b>• Conclusion</b>  |           |
| -Références bibliographiques   |           |

## • Introduction :

Dans ce module de la psychologie sociale des organisations écrit spécialement pour les étudiants de la psychologie du travail et gestion des ressources humaines, dans le respect des exigences du présent programme harmonisé truffé d'exemples tirés de l'actualité, de l'histoire plus au moins récente et de la vie professionnelle de tous les jours.

Ce module est centré sur l'interaction entre le système organisationnel et les sujets qui y participent. Il vise à faire comprendre comment les individus produisent les règles du jeu social, en investissant les organisations à partir de leur propre fonctionnement psychique, contribuant ainsi à créer le système de contraintes qui s'impose à eux.

Dans cet espace où s'intriquent *contraintes objectives* et *significations données* par les personnes, les comportements organisationnels seront analysés comme des choix d'action visant à résoudre des problèmes de coopération. Une importance particulière sera accordée aux relations interpersonnelles en dégagant les processus individuels, sociaux et organisationnels sous-jacents.

Si notre objectif premier était de présenter un programme ou les étudiants se reconnaîtraient, nous ne pouvions pas pour autant, dans ce module, ne pas présenter les recherches classiques et les plus récentes de la discipline dépouillées de tous ces détails qui conviennent mieux à la formation universitaire spécialisée.

Conçu spécifiquement pour répondre aux besoins des étudiants qui découvrent la psychologie sociale des organisations dans le cadre des enseignements dispensés en deuxième cycle universitaire, ce document présente les savoirs de base et leurs actualisations actuelles ainsi que les thèmes émergents. Il rend également compte des différentes applications dans le champ des organisations. Sa présentation sous formes de fiches regroupées autour d'un inventaire exhaustif de thèmes couverts par la psychologie sociale des organisations tels que (les groupes de travail et leurs gestion, les besoins et motivation, le leadership organisationnel, la culture de l'entreprise, la socialisation organisationnelle, les conflits dans le contexte professionnelle, etc.) en fait un outil pratique pour acquérir aisément les notions indispensables et se familiariser avec la discipline.

Première approche du domaine pour les étudiants de psychologie du travail et d'organisation, ce cours intéressera également les étudiants de diverses filières (gestion, sociologie du travail, économie,...) qui sont amenés à l'étudier. Il concerne aussi tous les professionnels qui souhaitent acquérir une information sur les conduites dans les situations professionnelles.

En fin, il est à souligner que **les principaux objectifs** de l'enseignement de ce module se résument comme suit :

- Acquérir des connaissances approfondies relatives au cadre d'approche en explicitant les différentes conceptions de l'homme qui sous-tendent les recherches et en analysant le contexte structurel dans lequel l'homme travaille ;
- Faire le bilan des recherches traitant de la relation entre l'homme et l'organisation. Cette relation est déclinée en terme de motivation, satisfaction, implication et engagement organisationnel ;
- Proposer des éléments d'analyse des conduites humaines en situation organisationnelle ;
- Comprendre les interactions et les phénomènes collectifs dans les organisations. Cet objectif vise essentiellement à comprendre le processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes de travail ; des normes de jugement ainsi que des cultures organisationnelles ;
- Appréhender les différentes conceptions théoriques et les traitements empiriques de la psychologie sociale appliquée au domaine du travail et des organisations.

Dans le but de parvenir à l'atteinte des objectifs pédagogiques suscités, nous adopterons la **méthodologie d'enseignement** suivante :

- Des cours magistral d'un volume horaire de 22h.50 sont confectionnés avec la manière la plus simple possible. On doit être très synthétique dans la présentation des cours. On doit tenir compte également, des pré-requis pédagogiques qu'a l'étudiant au moment de son passage en Master 1 psychologie du travail, d'organisation et gestion des ressources humaines.
- Notre enseignement, doit être soutenu par des outils pédagogiques tels que les exercices et applications pratiques dans le domaine de la psychologie sociale des organisations.
- Aussi, on soutient nos cours par les témoignages des professionnels de terrain. Autrement dit, l'organisation de conférences débats avec des cadres d'entreprises.
- Les TD de ce présent module sont créés pour permettre aux étudiants de vivre concrètement des cas pratiques, analysés de façon plus théorique durant les cours magistral. Un volume horaire de 22h.50 relatif aux séances de travaux dirigés soit 15 séances durant le semestre est prévu pour chaque groupe d'étudiants.

En ce qui concerne **l'évaluation des étudiants** dans ce module, il est prévu ce qui suit :

- L'évaluation des travaux de TD permettra à chaque étudiant d'obtenir une note de contrôle continu, répartie comme suit :

-10 points pour l'exposé théorique sur un thème relevant du domaine de la psychologie sociale des organisations (évaluation collective) ; 5 points pour l'assiduité et participation (évaluation individuelle) ; 5 points pour les comptes rendus des exercices et applications pratiques dans le domaine de la psychologie sociale des organisations. En participant à toutes les séances, chacun aura ainsi une note sur 20 à la fin du semestre (la note de Td sera la somme des notes suscitées).

- Tous les travaux dirigés seront appréciés, notés, et rendus, le plus rapidement possible. Ainsi les étudiants pourront profiter au maximum du travail d'équipe, en prenant connaissance de la façon dont ont été évalués leurs travaux ; et ils pourront venir discuter de ces évaluations, pour éliminer au mieux les malentendus éventuels. Chacun pourra ainsi établir son « bilan », et gérer ses efforts au cours du semestre, de façon à obtenir la meilleure note possible, avec un minimum de souffrance.
- Un EMD est programmé à la fin du semestre en relation avec le contenu des cours magistraux. En participant à toutes les séances de cours, chaque étudiant aura une note sur 20 laquelle sera additionnée à la note de TD puis divisée sur deux.

## Première partie : Présentation de la discipline

### • Entrée:

Dans cette première partie relative à la présentation de la psychologie sociale des organisations, nous allons commencer d'abord par la définition des objets d'études des spécialités connexes à cette discipline à savoir la psychologie sociale (PS), psychologie du travail et d'organisation (PTO) afin d'arriver à déterminer correctement l'objet d'étude de la psychologie sociale des organisations (PSO), ses méthodes de recherches et les différents modèles de l'homme au travail qu'inspirent les recherches de psychologie sociale des organisations.

### 1.1- Introduction à la Psychologie sociale des organisations :

#### -Qu'est ce que la psychologie sociale (PS)?

« La psychologie sociale est le domaine d'étude qui analyse la façon dont **les comportements, cognitions** (pensées) et **affects** (émotions ou sentiments) de l'individu sont influencés par **le comportement et les caractéristiques des autres** ainsi que **les caractéristiques de la situation** dans laquelle l'individu est inséré ». (Bédard , Déziel et Lamarche,1999,p.2).

En s'appuyant sur la définition précédente, on s'accorde à dire que la psychologie sociale est une discipline scientifique dont l'objet d'étude est *l'influence sociale (les interactions)*. Celle-ci est omniprésente dans toutes les situations sociales dans lesquelles l'individu est inséré et elle modifie nos pensées, nos sentiments et nos conduites même en l'absence de la source d'influence. Ainsi, l'objectif recherché de la psychologie sociale est alors d'appréhender l'effet du comportement et des caractéristiques des autres (le genre, l'âge, le niveau d'instruction, etc.) et les caractéristiques de la situation dans laquelle l'individu interagit avec les autres (taille du groupe, type de culture, les conditions physiques, etc.) sur les changements au niveau des comportements, cognitions et affects de l'individu. Et ce, en vue d'une meilleure amélioration des relations interpersonnelles dans un même groupe, d'où l'émergence de plusieurs sous spécialités de la (PS) à savoir:

- ✓ Psychologie sociale de la santé;
- ✓ Psychologie sociale de la famille;
- ✓ Psychologie sociale de l'environnement;
- ✓ Psychologie sociale des organisations, etc.

Les comportements qui n'ont pas une origine sociale relèvent de la psychologie générale. La sociologie et l'anthropologie culturelle ont aussi les comportements sociaux pour objet d'étude. A de multiples égards, ces disciplines ont des caractéristiques communes avec la psychologie sociale et les différences sont souvent peu importantes.

Avant de conclure, nous essayerons de montrer la frontière qui s'épare la Psychologie sociale de la Psychosociologie. Ainsi, il est nécessaire de rappeler que la psychologie sociale comme l'expression l'indique bien, cette discipline interfère avec la psychologie et la sociologie. Selon les orientations, les problèmes étudiés, la démarche est plus proche de l'une ou de l'autre.

Pour ce faire, il est plus que nécessaire de montrer les deux directions principales vers lesquelles la psychologie sociale s'oriente:

- Etude des interactions entre individus dans les diverses situations de la réalité sociale : relations face à face informelles, relations humaines dans les groupes restreints (famille), les organisations (entreprise) et les institutions (école). Tournée vers cette direction, cette discipline prend plus volontiers le *nom de psychologie sociale*.

- « Etude des déterminants sociaux du comportement individuel, par exemple, l'influence d'un système d'éducation sur le comportement d'une personne choisie » Cote et Mounier, (1985). Plus rarement : « étude des déterminants psychologiques de l'action sociale » Cot et Mounier. Tournée vers cette direction, cette discipline prend plus volontiers le *nom de psychosociologie*.

- La psychologie sociale est à la fois une discipline scientifique et un ensemble de pratiques professionnelles orienté vers l'action (formation, animation de groupes, thérapies de groupes, interventions dans les organisations, etc.). *Tournée vers des fins pratiques*, cette discipline prend plus volontiers le *nom de psychosociologie* et ses praticiens se présentent comme psychosociologues (Ilmane, 2009).

### -Qu'est ce que la psychologie du travail et d'organisation (PTO)?

La (PTO) traite d'un objet complexe, *l'homme face à une tâche dans le cadre d'un collectif*. Pour l'aborder, elle ne peut ignorer les connaissances élaborées dans toutes les composantes de la psychologie : psychologie expérimentale et cognitive, différentielle, clinique et en fin psychologie sociale. Des publications le soulignent avec force (Hodkinson, 2003), par exemple, pour la psychologie cognitive ou (Lemoine, 2003), pour d'autres sous domaines). En un mot, la (PTO) s'intéresse à l'étude des Contraintes et troubles des relations Homme/travail qui constituent son objet principal. Et ce, pour une meilleure adaptation réciproque Homme/travail.

### -Quelles sont les relations entre la (PTO) et la (PS) ?

Pour répondre à cette question, nous essayons de rassembler des contributions qui éclairent plus particulièrement les relations entre la PTO (psychologie du travail et d'organisation) et PS (la psychologie sociale).

On qualifiera d'emblée ces rapports « d'obligés ». La psychologie sociale s'intéresse en effet aux relations « existant entre les individus, les groupes, les institutions dans une société donnée » (Fischer, 1987, p.16). Or, la PTO, qui comporte plusieurs niveaux d'analyse (Enop, 1998), traite entre autres du lien social qui unit le salarié aux autres (collègues de travail, responsables, fournisseurs, clientèle, managers) et à l'organisation qui l'emploie. Son projet est donc en partie psychosocial. Il n'est donc pas étonnant, compte tenu d'une similitude partielle d'objet, que des relations étroites se soient tissées entre la PTO et la psychologie sociale.

Dans ces conditions, ce sont surtout les rapports entre la psychologie sociale fondamentale et la PTO qu'il nous paraît pertinent d'examiner. Car c'est dans la frontière de ces deux disciplines qu'émerge la psychologie sociale des organisations. Ces rapports sont multiformes :

- On a en premier lieu des théories, qui tout en étant développées dans le cadre organisationnel, s'enracinent de manière explicite dans la psychologie sociale. Adams (1965), par exemple, positionne sa théorie de **l'équité**, portant sur les **processus motivationnels**, dans le prolongement direct de la théorie de la dissonance cognitive de Festinger ;

- On a ensuite des théories de psychologie sociale qui sont transposées en tant que telles dans le champ organisationnel pour construire des connaissances qui peuvent être utiles à l'action. Ainsi la théorie du **noyau central**, qui constitue une **approche structurale des représentations sociales**, est actuellement utilisée pour analyser les **cultures organisationnelles et leurs transformations** (Sauvezon, 2001) ;

- On a également des théories de psychologie sociale qui contribuent au renforcement des modèles théoriques de psychologie des organisations. Ainsi, le **modèle de l'échange** avait permis de réorienter les recherches sur le **leadership**. Les théories de **l'attribution** (Steiner, 1997) ont permis un élargissement de ce modèle ;

- Enfin, on a des théories de psychologie sociale qui inspirent directement des applications. Joule et Beauvois (1998) présentent des interventions réalisées en s'appuyant sur la théorie de

l'engagement alors que d'autres auteurs Pansu et al, (1998) utilisent la théorie de la norme d'internalité dans le champ de l'insertion professionnelle.

Le panorama que nous venons de dresser pourrait donner l'impression que la PTO est largement dépendante d'une psychologie sociale fondamentale dans laquelle elle irait puiser ses bases théoriques tant pour élaborer des connaissances que pour piloter l'action. Cette vue d'une influence unilatérale est tout à fait abusive et ne résiste pas à l'analyse. Plusieurs arguments peuvent être avancés pour le démontrer :

- d'abord la PTO, qui a une activité propre de théorisation, exporte ses connaissances vers la psychologie sociale : Des théories, développées dans les organisations, ont pu ensuite être appliquées à des situations sociales plus larges. La **théorie de l'équité**, pour prendre un exemple, a été à la base de recherches sur **des relations d'échange ne relevant pas du travail (Alain, 1996)** ;
- ensuite des travaux de PTO ont orienté pendant des dizaines d'années les préoccupations de recherche des psychologues sociaux. Ce sont en effet **les observations** du courant des « **relations humaines** » qui ont servis de point de départ aux **recherches expérimentales sur la dynamique des groupes et l'influence sociale** ;
- enfin, les recherches développées dans le contexte organisationnel ont pu conduire soit à une remise en cause radicale de théories de psychologie sociale fondamentale (exemple : discussion de la théorie de la norme d'internalité par (Gangloff,1997) qui alimente actuellement plusieurs recherches) soit à montrer la spécificité de leur fonctionnement dans le cadre organisationnel Brunet et Savoie,(1995), pour le fonctionnement des équipes de travail, (Kouabenan,1999),pour l'explication naïve des accidents ou (Louche,1998),pour le fonctionnement de la norme d'internalité...).

Tous ces constats attestent du caractère bilatéral des échanges entre la psychologie sociale et la psychologie du travail et des organisations.

Après avoir explicité les rapports interactifs entre la psychologie sociale fondamentale (PS) et la psychologie du travail et d'organisation (PTO), on essaiera dans l'aliéna ci-après de spécifier l'objet d'étude de la psychologie sociale des organisations (PSO).

### **-En quoi consiste alors l'objet de la psychologie sociale des organisations ?**

A l'inverse de la (PTO) qui s'intéresse particulièrement à l'étude de *l'homme face à une tâche dans le cadre d'un collectif*, la (PSO) aborde généralement l'homme en s'appuyant en grande partie sur les théories de la psychologie sociale fondamentale. Car elle traite **l'homme** dans le cadre d'un **collectif** dans l'organisation. (Louche, 2004)

Plus généralement, la (PTO) s'intéresse à trois champs de recherche ou d'analyse relatifs à différents aspects de l'activité humaine au travail qui définissent cette discipline :

- **La relation homme (ou le collectif) et la tâche** : les éléments suivants sont considérés : la nature de la tâche, les conditions matérielles diverses, les horaires, la performance, les charges physique et mentale, la fatigue, l'organisation du travail, l'adaptation de la machine à l'homme...
- **La relation entre l'homme et l'organisation** : il s'agit de l'établissement de la relation entre l'individu et l'organisation (recrutement, socialisation organisationnelle), de son développement (formation, motivation, implication, développement de carrière...) ainsi que de sa fin (départ à la retraite...);
- **Les relations interpersonnelles en relation avec les tâches et les structures** (relations hiérarchiques, dynamique de groupe, prise de décision, structures, coopération et conflit...).

Il est maintenant possible de situer la Psychologie Sociale des organisations (PSO) par rapport aux différents niveaux d'analyse qui ont été défini par (l'Enop,1998).Réseau Européen de Psychologie du travail et des organisations).Fischer écrit que la psychologie sociale « est l'étude des relations complexes existant entre les individus, les groupes, les institutions, dans une société donnée »(Fischer,1987,p.16).Elle s'occupe fondamentalement des conduites sociales qui s'inscrivent dans le cadre d'une relation aux autres et aux structures. On dira donc que les deux derniers champs (2 et 3) distingués par l'Enop et définis ci-dessus constituent le domaine privilégié de la (PSO). (Louche, 2002)

Plus précisément, la **psychologie sociale des organisations** est centrée sur **l'interaction** entre le système organisationnel et les sujets qui y participent. Elle vise à faire comprendre comment les individus produisent les règles du jeu social, en investissant les organisations à partir de leur propre fonctionnement psychique, contribuant ainsi à créer le système de contraintes qui s'impose à eux. Dans cet espace ou s'intrique contraintes objectives et significations données par les personnes, les comportements organisationnels seront analysés comme des choix d'action visant à résoudre des **problèmes de coopération**. (Louche, 2004)

Autrement dit, la psychologie sociale des organisations (PSO) traite des conduites sociales. Cette relation aux autres se développe dans un cadre structurel à l'occasion de la réalisation d'une tâche (Louche, 2002).

## **1.2- Psychologie sociale des organisations : domaines et méthodes:**

### **1.2.1-Domains :**

La psychologie sociale des organisations, accorde une importance particulière aux relations interpersonnelles en dégageant les processus individuels, sociaux et organisationnels sous-jacents. C'est pour cette raison que ses *thèmes privilégiés relèvent du domaine de la psychologie sociale du travail et développement centré sur les organisations et les personnes à savoir :*

- ✓ La Culture et le climat d'entreprise;
- ✓ La gestion des équipes de travail;
- ✓ Le processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes ;
- ✓ Le travail et l'organisation en situation interculturelle;
- ✓ Les transformations organisationnelles;
- ✓ Identité et culture dans le travail ;
- ✓ Représentations, valeurs et sens du travail ;
- ✓ Les styles de direction et méthodes de management des RH;
- ✓ Le leadership organisationnel;
- ✓ Les conflits et la négociation;
- ✓ La motivation, implication et engagement envers l'entreprise;
- ✓ La communication dans les organisations ;
- ✓ La communication interculturelle au travail, etc.

### **1.2.2-Méthodes :**

La psychologie sociale des organisations dispose d'un vaste arsenal de méthodes utilisables pour décrire les situations ou les expliquer. On se contentera de les parcourir en renvoyant l'étudiant aux différents manuels spécialisés.

### 1.2.2.1-L'observation :

Elle s'applique à un champ peu étendu et consiste à *étudier les comportements* tels qu'ils se produisent spontanément. Le chercheur se contente de les enregistrer sans les modifier. Cette méthode présente un *grand intérêt* pour le chercheur qui s'inscrit dans une approche *hypothético-déductive*. Elle peut en effet lui suggérer *des pistes de recherche, des hypothèses*. Elle peut également lui permettre de *repérer les variables essentielles et celles qui exercent un rôle secondaire...*, mais ce type d'observation ne permet pas de conclure au niveau de *l'explication des phénomènes*. . (Louche, 2012)

Appliquée dans le contexte organisationnel, l'observation en tant que *méthode qualitative*, présente un intérêt spécifique essentiel dans l'analyse des organisations : Celui d'appréhender « *la saisie dynamique d'un monde en transformation* » (Jodelet, 2003, p.147). Le chercheur sera alors confronté à des problèmes particuliers qu'il aura à prendre en charge. Il devra gérer les relations avec le collectif observé, Contrôler le rôle qu'il exerce dans la co-construction avec les acteurs observés des connaissances, réaliser les observations, etc.(Louche)

**Par l'observation**, on peut porter attention :

- ✓ A une personne ;
- ✓ A un groupe ;
- ✓ A un événement ;
- ✓ Au contexte et au champ dans lequel évolue la personne ou le groupe ;
- ✓ Aux productions des personnes, des groupes, sur les plans écrit, verbal, comportemental, graphique.

**Pour observer**, on peut se servir de plusieurs *techniques* :

- ✓ L'auto-observation, utilisée à des fins de prise de conscience d'activité ou d'attitude (journal de bord en analyse de poste...) ;
- ✓ L'observation directe ou derrière une caméra ;
- ✓ L'observation systématique de comportements provoqués avec outils élaborés (grilles) ;

Et selon *la position de l'observateur*,

- ✓ L'observation éthologique, en présence ouverte, mais qui se fait oublier ;
- ✓ L'observation participante dans laquelle l'observateur est reconnu et participe lui-même aux activités observées ;
- ✓ L'observation cachée, derrière un miroir sans tain ;
- ✓ Et enfin l'observation multiple qui utilise plusieurs outils et plusieurs contextes référentiels.

Pour les entreprises et les organisations, **l'observation systématique** ou « **armée** » de grille sera la plus intéressante et la plus pertinente : comme les autres techniques psychosociales, elle demande un certain nombre de séquences traditionnelles :

- ✓ Reconnaissance du terrain (repérage générale de la situation à observer) ;
- ✓ Construction d'un outil, la grille d'observation ;
- ✓ Recueil des données de terrain ;
- ✓ Analyse des résultats. (Gosse, 1992)

### 1.2.2.2-L'enquête :

C'est une méthode d'observation à partir d'un instrument, **le questionnaire**, appliqué à un champ social élargi. Dans cette démarche on ne manipule pas des causes pour observer des effets. On se contente d'enregistrer des phénomènes que l'on mettra ensuite en relation. Exemple : on

mesure par questionnaire le style hiérarchique du responsable et le niveau de production d'un groupe de travail. (Louche, 2012)

On choisit la méthode du questionnaire lorsqu'on est appelé à recueillir *des données quantitatives*, c'est-à-dire chiffrées, à propos de faits, d'opinions, de représentations, etc.

-Ainsi, le questionnaire permet :

- ✓ L'obtention de pourcentages pour chaque question posée (tri simple) ;
- ✓ La présentation de tableaux à double entrée, établis après des tris croisés ou matriciels de questions, pour désigner des groupes ou sous-groupes d'opinions ;
- ✓ L'analyse psychologique de ces résultats, infirmant ou confirmant les interrogations posées par le questionnaire.

Dix étapes sont nécessaires à l'élaboration d'un questionnaire :

- ✓ Définition du thème ;
- ✓ Préparation du planning ;
- ✓ Etude de la population qui répondra au questionnaire ;
- ✓ Rédaction des questions ;
- ✓ Première mise en page du questionnaire ;
- ✓ Essai du questionnaire (pré-test) ;
- ✓ Deuxième mise en page du questionnaire ;
- ✓ Passation du questionnaire ;
- ✓ Analyse des résultats ;
- ✓ Présentation des résultats. (Gosse, 1992)

### 1.2.2.3-L'expérimentation:

L'expérimentation est par excellence la méthode permettant d'appréhender des relations de causalité entre des phénomènes. Elle se caractérise par deux opérations :

- ✓ Une intervention du chercheur pour manipuler des variables dont il veut mesurer les effets ;
- ✓ Une planification des observations amenant à la comparaison de groupes qui ne diffèrent entre eux que sur une variable causale.

Cette démarche peut être mise en œuvre soit sur le terrain soit en laboratoire (Louche, 2012).

**Exemple :** A partir de la constatation selon laquelle les Québécois « de souche » dont le statut socioéconomique est faible ont une attitude négative à l'égard des immigrants, un chercheur peut se demander s'il est possible de modifier cette attitude par la communication d'un message positif qui donne des arguments objectifs démontrant que, non seulement les immigrants ne sont pas des voleurs de jobs, mais qu'ils créent de l'emploi en faisant preuve d'initiative.

Le chercheur utilise la **méthode expérimentale**, qui consiste à vérifier l'existence d'une relation de causalité entre *variables indépendante* et *une variable dépendante*. Ici, la variable indépendante est la présentation ou non du message. On saura si le message a un effet au moyen de la répartition au hasard de québécois francophones de souche ayant un statut socioéconomique faible en deux groupes, dont l'un recevra le message (**groupe expérimental**) mais pas l'autre (**groupe témoin**). Les résultats obtenus constituent la variable dépendante, l'attitude mesurée. S'il trouve une différence entre le groupe expérimental et le groupe témoin, le chercheur conclura que le message est la cause de la différence observée. (Bédard, Déziel et Lamarch, 1999).

Dans les entreprises, on travaille avec les sujets que l'on trouve sur place. Il est souvent difficile de construire des groupes équivalents et qui ne différeraient que sur la variable dont on veut étudier le rôle. L'analyse des résultats en devient plus complexe.

En guise de conclusion, le chercheur en psychologie sociale des organisations peut donc utiliser différentes stratégies de recherche. En cette matière, l'idéal n'existe pas ; chaque méthode a des points forts mais présente aussi des faiblesses. Si l'on s'emploie à travailler en milieu « artificiel », on augmentera la validité interne (les conclusions en matière de causalité seront assurées). Mais le caractère socialement non engageant de la situation de laboratoire rendra problématique le transfert des résultats aux conditions habituelles de vie.

### 1.3-Courants d'approche et modèles de l'homme au travail :

Les définitions de l'organisation les plus répandues s'inscrivent dans deux paradigmes différents (paradigme fonctionnalisme et paradigme du « construit social »). Mais de plus elles s'appuient sur deux conceptions différentes du comportement humain.

Les travaux développés dans le paradigme fonctionnaliste considèrent que l'homme est passif : il n'est que la pièce d'une machine agencée par d'autres. Par contre les travaux qui s'inscrivent dans une logique de « construit social » voient l'individu comme un acteur qui fait des choix et développe des stratégies dans un univers de contraintes et de ressources. Nous allons parcourir maintenant quelques grandes écoles ou courants en faisant ressortir les différences qui les séparent au niveau de la conception du comportement humain au travail.

On examinera successivement :

- ✓ L'organisation scientifique du travail (l'homme économique) ;
- ✓ Le courant des relations humaines (l'homme social) ;
- ✓ L'analyse stratégique (l'homme stratège) ;
- ✓ Le modèle du système des activités (l'homme pluriel).

#### 1.3.1-Les théories classiques ou rationalistes : (l'homme économique)

Nées à la fin du 18<sup>ème</sup> et du début du 19<sup>ème</sup> siècle, leur expression la plus connue et la plus achevée est l'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor. Selon lui, à tout problème organisationnel peut être trouvée une solution optimale ; c'est le fameux principe du *one best way*. Concrètement, dans l'organisation, la solution optimale consiste :

- ✓ A diviser les travailleurs en deux, ceux qui conçoivent cette solution et ceux qui l'exécutent ;
- ✓ A parcelliser les fonctions en tâches aussi élémentaires que possible ;
- ✓ A rationaliser les tâches par les études de temps et de mouvements ;
- ✓ A sélectionner les travailleurs les plus aptes à les exécuter ;
- ✓ A former ces derniers rapidement, en vue d'une exécution à la lettre des consignes ;
- ✓ A motiver enfin les travailleurs par des primes ou un salaire au rendement.

L'OST voit essentiellement dans l'homme *deux bras* pour accomplir des tâches répétitives et, pour activer ces deux bras, *un porte-monnaie* ou, dans les pays totalitaires, *la pression idéologique*. Selon les théories classiques, l'organisation, une fois rationalisée, devrait fonctionner comme une sorte de mécanique dont les rouages s'ajustent parfaitement les uns aux autres. (Petit et Dubois, 1998)

#### 1.3.2-Le courant des relations humaines et des Néo-Relations humaines : (l'homme social)

Le courant des relations humaines (RH) est né, faut-il le rappeler, en réaction à Taylor et à l'organisation scientifique du travail (OST). Dans les années vingt et au début des années trente, E. Mayo et son équipe ont montré qu'il ne suffisait pas de **rationaliser le travail** en le fractionnant en tâches simples et répétitives, d'adopter un style de commandement autocratique et d'introduire un salaire au rendement, ouvrant des perspectives de gains supplémentaires aux ouvriers, pour que s'accroissent leur satisfaction et leur productivité.

Pour reprendre ce raccourci imagé, l'individu au travail est apparu à ces pionniers de la psychosociologie comme n'étant pas seulement deux bras et un porte-monnaie, selon la conception taylorienne, mais aussi et avant tout un être **social**. En tant que tel, il réagit **comme membre de son groupe réel de travail**. Ce groupe à une vie propre, non prévue par l'organisation formelle : il a une structuration informelle, avec des leaders et des normes qui orientent la production des membres du groupe, leurs relations avec l'encadrement officiel et leurs jugements sur la situation de travail.

L'importance du petit groupe ainsi mise en évidence, **Lewin** et ses collaborateurs fournissent deux apports théoriques essentiels au courant naissant des relations humaines (RH) :

- ✓ Par des expériences portant sur le changement des attitudes, Ils diffusèrent l'idée d'une supériorité du **leadership** démocratique sur les leaderships autocratiques et le laisser-faire;
- ✓ Pour analyser les phénomènes de groupe, ils introduisirent un modèle emprunté à la physique, celui de la dynamique des groupes. D'après ce modèle, il est plus facile de faire changer les normes d'un individu ou d'un groupe par des discussions et des décisions en petits groupes que par des conférences ou des entretiens personnalisés.

Les recherches de Mayo, Lewin et Moreno ont incité les organisations à accorder plus d'attention aux relations humaines, c'est-à-dire à la communication, aux groupes et aux styles de commandement. Il s'est alors développé aux Etats-Unis d'abord, en Europe ensuite, une idéologie de l'organisation, famille heureuse, se devant d'apporter à ses membres un bonheur qui, seul, permettrait d'augmenter la productivité. Ici, apparaît une différence de perspective entre l'OST et les RH, qui peut être schématisée ainsi, à la suite d'Etzioni, (1971, p.76-79):

- ✓ Pour l'OST, l'organisation la plus efficace sera aussi la plus satisfaisante pour ses membres, car augmentant la productivité, elle augmentera aussi les salaires ;
- ✓ Pour les RH, seule une organisation susceptible d'apporter des satisfactions sociales, peut être efficace. Pour créer des sources de satisfaction sociale dans les organisations, on multiplia les stages ou les séminaires de formation aux relations humaines, au travail en groupe, à la communication et au commandement, à l'intention, plus particulièrement, de l'encadrement.

Ainsi, les théories dites des relations humaines voient essentiellement dans l'homme, un cœur que l'OST avait méconnu. L'image idéale de l'organisation à laquelle elles se réfèrent est celle de la famille heureuse telle que évoqué ci-dessus. Ces travaux seront étayés par **le courant des Néo-Relations humaines** MC.Gregor (1974) ; Maslow (1943) ; Herzberg (1971) qui va contribuer à montrer que l'homme a des motivations et des sources de satisfaction complexes. Le travail est une source possible d'épanouissement et de réalisation de soi si on apporte des réponses aux insatisfactions résultant des contraintes des organisations tayloriennes.(Petit et Dubois,1998)

### **1.3.3-L'analyse stratégique : (l'homme stratège)**

L'analyse stratégique est un mode d'approche qui a été développé notamment par Crozier et Friedberg (1977).Elle repose sur une mise en cause du principe de converger des objectifs qui inspirait (l'OST) et le courant des relations humaines (RH).

L'analyse stratégique et systémique constitue un cadre de lecture et de compréhension des fonctionnements réels des organisations .Selon cette théorie, les organisations sont des construits sociaux, c'est-à-dire qu'elles sont le produit contingent des relations de pouvoir entre des acteurs contraints par des situations d'interdépendance. Autrement dit, le fonctionnement réel des organisations est la résultante des multiples jeux stratégiques qui se tissent entre tous les acteurs. Cette théorie permet ainsi une compréhension de la façon dont coopèrent, dans des systèmes d'action organisés, les individus et les groupes pour atteindre leurs objectifs (Fouadriat,2007).

Selon cette approche, chaque salarié est un acteur qui dispose d'une marge de liberté irréductible lui permettant de développer des stratégies. Pour préciser le concept de stratégie, Crozier et Friedberg (1977) nous disent que :

- ✓ L'acteur n'a que rarement des objectifs clairs et des projets cohérents ;
- ✓ Le comportement est actif : il est sans doute contraint et limité mais il n'est jamais directement déterminé ;
- ✓ La rationalité des comportements ne se rapporte pas à des objectifs clairs. Il ne s'agit pas d'une rationalité par rapport à des objectifs, mais d'une rationalité définie par rapport au contexte et aux opportunités qu'il offre.

Si les salariés développent des stratégies autonomes dans le cadre d'une situation où il n'y a pas unicité des objectifs, la question essentielle qui se pose pour l'analyse organisationnelle est celle du pouvoir. Le pouvoir d'un acteur va dépendre du contrôle qu'il exerce sur une source d'incertitude affectant le comportement d'un autre acteur.

### **-En quoi consistent ces zones d'incertitudes ?**

Les zones d'incertitude selon Crozier, sont des zones où les activités et leur coordination ne sont pas bien définies par l'organisation formelle, autrement dit où les règles formelles sont insuffisantes. Ces zones définissent pour les acteurs, des espaces où, les contraintes étant moins fortes, ils ont une plus grande marge de liberté dont ils cherchent à tirer profit en essayant d'imposer une nouvelle règle qui les avantagera dans l'accomplissement de leurs tâches. Les acteurs disposeront toujours d'une zone de liberté qu'on ne parvient pas à régler et qu'ils mettront à profit dans la poursuite de leurs stratégies.

### **-Quels sont les principaux concepts de l'analyse stratégique et systémique ?**

La théorie de l'analyse stratégique et systémique repose sur quelques concepts fondamentaux à savoir :

- ✓ **Le pouvoir** « Résultat du contrôle des zones d'incertitude par l'acteur » ;
- ✓ **La stratégie et l'enjeu** « Expression d'une stratégie rationnelle de l'acteur visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses gains, à travers sa participation à l'organisation » ;
- ✓ **La zone d'incertitude** « Des zones où les activités et leur coordination ne sont pas bien définies par l'organisation formelle » ;

**Le système d'action concret** « L'ensemble des arrangements entre tous les acteurs. Cette régulation reflète une règle de jeu cachée qui définit la nature des marchandages acceptables entre les acteurs ». (Fouadriat, 2007).

### **-En quoi consistent les zones d'incertitude qui consolident le pouvoir de l'acteur ?**

Selon Crozier, il existe quatre zones d'incertitude dont dépend le pouvoir de l'acteur. Autrement dit, le pouvoir de l'acteur va dépendre du contrôle qu'il exerce sur une source d'incertitude affectant le comportement d'un autre acteur.

- ✓ L'expertise technique, le savoir, les savoirs faire ;
- ✓ La maîtrise des informations ;
- ✓ La maîtrise des règles et de l'attribution des moyens ;
- ✓ La maîtrise des relations avec les environnements pertinents pour l'organisation ou pour toute partie de celle-ci (Fouadriat).

Cette théorie constitue un renversement total de perspective par rapport à l'OST et au courant des relations humaines (RH). Elle remet en cause certains découpages conceptuels de la discipline

(par exemple la distinction formel-informel) et change de vision de l'homme dans l'organisation. Il prend le statut d'un acteur. Toutefois, on lui reproche de couper les acteurs de leur passé mais également des investissements qui sont les leurs dans plusieurs registres de vie. C'est cette articulation entre vie au travail et hors travail qui définit « l'homme pluriel » qui est au centre du modèle du système des activités.

### 1.3.4- Le modèle du système des activités : (l'homme pluriel)

Le modèle du système des activités a été développé par l'équipe de psychologie sociale du travail (Laboratoire personnalisation et changements sociaux) de l'université de Toulouse-Le Mirail. Curie, Baubion-Broye et Hajjar ont été ensuite considérablement enrichie par travail d'équipe (**Baubion-Broy, 1998**).

Selon ce modèle, il existe une régulation et une coordination des relations qui s'établissent entre différents domaines de vie : on ne peut pas isoler le travail du hors travail. De plus ces relations ne découlent pas mécaniquement de la situation : elles traduisent « le modèle de vie » du sujet qui recouvre ses projets et anticipations, son système de valeur et de représentation. Le sujet devient un acteur à part entier...

Ce modèle vise à étudier la détermination unilatérale qui s'exerce entre les deux registres (travail et le hors travail) :

✓ Concernant la détermination du hors travail par le travail, on peut citer pour exemple les travaux qui montrent que l'activité professionnelle affecte la vie familiale : les sociologues de la famille concluent que l'activité de la femme a des effets sur la taille de la famille, le divorce, la prise en charge de tâches ménagères... De même, il apparaît que le travail posté perturbe le couple et empêche les salariés de s'investir dans les relations associatives.

✓ Concernant à l'opposé, la détermination du travail par le hors travail, on peut citer les travaux qui notent que le fait d'avoir des enfants influence négativement la vie professionnelle des femmes qu'il influence positivement celle des hommes.

Avec le modèle du système des activités, on refuse cette dichotomie ; cela conduit à placer les interdépendances entre les différents domaines de vie (famille, travail, vie personnelle, vie sociale) au centre de l'analyse.

Ainsi, on peut présenter de manière résumée les propositions du modèle du système des activités en intégrant les évolutions qu'il a connues depuis la première conceptualisation de 1987 :

✓ Les activités accomplies par les sujets dans différents domaines de vie (famille, travail, vie sociale, vie personnelle) ne peuvent pas être isolées les unes des autres car elles forment un système.

✓ Chaque sous système correspondant à une sphère particulière d'activité est, d'une manière relative, autonome ; chaque sous-système se définit par des objectifs, qui sont poursuivis dans un univers de contraintes et de ressources.

✓ Le modèle d'action est une instance de contrôle qui assure une coordination des activités à l'intérieure d'un sous-système. Il est constitué des hiérarchies de valeurs qui sont celles de l'individu ; ce modèle n'est pas figé mais il se modifie sous l'influence des variables externes et des activités déployées dans le domaine considéré.

✓ Les sous-systèmes sont interdépendants : des échanges s'effectuent entre les sous-systèmes. Les ressources ou les contraintes d'un sous-système peuvent aider ou constituer un obstacle au fonctionnement des autres. Exemple : une personne au chômage peut trouver un emploi grâce à une connaissance rencontrée lors d'activités sportives (**Louche, 2012**).

### 1.3.5- Le bilan actuel et les perspectives:

A ce rapide survole des trois axes théoriques de la pensée organisationnelle, on peut ajouter deux remarques. Non sans un certain pessimisme, on peut constater que les théories classiques -les plus anciennes- et notamment l'OST sont largement dominantes aujourd'hui, et dans le monde entier. Dans les pays occidentaux et au Japon, elles cohabitent, dans l'organisation, avec des conceptions plus récentes et moins simplistes, empruntées au deuxième et, dans une bien moindre mesure, au troisième axe théorique.

Il apparaît clairement que la psychologie sociale des organisations puise ses racines dans le courant des Relations Humaines. Cependant, la discipline à laquelle nous voudrions initier les étudiants, refuse de se laisser emprisonner dans ses origines. Elle se situe résolument dans la troisième et quatrième perspective théorique qui voit dans l'individu et le groupe des acteurs, et dans l'organisation *un système ouvert*. Ce document voudrait, en tout cas, en apporter un modeste témoignage.

### 1.4- Les fonctions du psychosociologue des organisations:

Le psychosociologue des organisations peut participer à trois fonctions :

✓ **Une fonction de diagnostic :** le psychosociologue, avec d'autres intervenants, spécialistes en gestion, ingénieurs, ergonomes, etc., peut apporter sa contribution à des analyses sociotechniques et socio-économiques ou à des études de « faisabilité » préalables à la mise en place de cercles de qualité. Il peut aussi être amené à prendre part à des diagnostics, en forme de bilan, sur le fonctionnement de cercles de qualité ou sur la mise en place et la conduite de projet, et leurs répercussions sur le système organisationnel ;

✓ **Une fonction de conseil et d'accompagnement :** à la fois plus ponctuel et étalée dans le temps que la fonction de diagnostic, elle se traduit d'abord, pour le psychosociologue, par une information des acteurs sur la démarche à entreprendre et ses modalités. Ensuite, au même titre que les autres spécialistes mentionnés au paragraphe précédent, il peut, par ses avis, aider les décideurs à mettre au point une stratégie d'implantation, et servir d'observateur, voir de garant extérieur du changement engagé. Il n'est pas exclu enfin que le psychosociologue anime personnellement certaines réunions constituant des temps forts de l'action de changement, afin de favoriser un égal accès à la parole de tous les acteurs concernés et de faciliter leur travail collectif ;

✓ **Une fonction de formation :** bien entendu, le psychosociologue est tout désigné pour réaliser les interviews et les enquêtes nécessaires dans le cadre de l'analyse des besoins et pour participer à l'élaboration de plans de formation. En outre, la responsabilité de la formation à l'animation lors de la mise en place de cercles de qualité ou de l'entrée dans une conduite de projets, lui incombe au premier chef, de même que celle de la formation à la méthodologie de résolution de problèmes. Comme les nouvelles pratiques évoquées tendent à mobiliser l'intelligence et les capacités d'innovation des acteurs, les contenus de formation proposés par le psychosociologue évoluent de l'affectif (courant des relations humaines RH) vers le cognitif (développer chez acteurs de nouvelles aptitudes à analyser les dysfonctionnements vécus sur leurs lieux de travail et à inventer des solutions pertinentes) et le social (prise en compte des dimensions culturelles, identitaires et stratégiques plurielles de l'organisation). (Petit et Dubois, 1998).

En somme, le rôle de l'intervention d'un psychosociologue est de proposer, à la fois, une analyse fine de la situation existante et des points de repères pour identifier les possibilités réelles d'adaptation ou de changement de l'organisation (ou d'une de ses parties) ainsi que les enjeux des évolutions pour les différents acteurs.

Cette intervention nécessite une bonne compétence d'analyse, reposant sur les différentes théories et démarches méthodologiques, mais aussi un important effort de modestie pour se mettre

au service de l'organisation sans prétendre vouloir agir ou décider pour elle, et a fortiori sans avoir un modèle préconçu vers lequel elle devrait nécessairement tendre. De plus, pour que les préconisations soient acceptables par les différents acteurs de l'organisation, le réalisme s'impose. Plutôt qu'une préconisation de solutions qui reposerait sur l'avis d'un « expert » extérieur, les approches de type « résolution concertée de problème », que l'organisation pourra s'approprier, seront à privilégier.

L'approche psychosociologique sensibilisera concrètement les acteurs à la nécessité d'anticiper les interdépendances entre des champs souvent cloisonnés : l'économie et le technique d'un côté, le travail et le social de l'autre. La démarche d'analyse sera tournée vers l'existant mais dégagera aussi les marges de manœuvres possibles qui conditionnent les actions à mener.

Dans ce sens, il importera :

- ✓ D'anticiper et de hiérarchiser les questions et les problèmes rencontrés ;
- ✓ De proposer une lecture et un « balisage » argumentés qui mettent en évidence les enjeux, pour l'organisation et pour ses salariés, de la situation actuelle et des éventuels changements ;
- ✓ D'identifier les approches possibles recevables par l'organisation, en les structurant, voire en esquissant un « cahier des charge » pour les actions à mener.

## **Deuxième partie : Les processus collectifs dans les organisations**

### **Entrée :**

Pour le psychologue sociale, les processus collectifs sont avant tout le « laboratoire » dans lequel se forgent les éléments de la construction sociale. Il tente de comprendre comment des relations entre individus édifient un groupe, c'est-à-dire un ensemble d'une nature différente, possédant ses propres lois et sa propre évolution ; comment par exemple, la mise en commun d'informations, de sentiments ou de projets individuels contribue à créer cette totalité ou ce collectif qui ensemble ressentir, penser, agir, naître et mourir comme une personne.

Cette deuxième partie du cours s'attache donc à analyser cette chimie particulière qui transforme, dans le creuset du processus collectif, les actes individuels en phénomènes sociaux. Pour ce faire, nous allons nous focaliser sur deux éléments essentiels de ses processus au travail à savoir : la dynamique et le fonctionnement d'un groupe ; les difficultés de consensus ou d'interaction dans le groupe (conflits, décisions, etc.) et enfin, les cultures organisationnelles constituant le socle commun de valeurs et de normes de ces processus collectifs dans le contexte professionnel.

### **2.1-Groupes et équipes de travail :**

#### **2.1.1- Notion et définitions:**

« Un groupe peut être défini comme deux personnes ou plus qui entrent en interaction, ont des buts communs, entretiennent une relation relativement stable, présentent une certaine interdépendance et se perçoivent comme faisant partie d'un groupe » (**Blanchet et Trognon, 1994**).

En s'appuyant sur cette définition, on comprend bien qu'un groupe d'étudiants dans l'abri bus a titre d'exemple n'est pas considéré comme un groupe. Car, on parle de groupe si les critères suivants sont réunis:

- ✓ La présence de normes, valeurs, besoins, objectifs personnels et de buts communs,
- ✓ Liens de communication et d'interaction,

- ✓ La présence de relations interpersonnelles (Relations affectives),
- ✓ L'influence réciproque « forte interdépendance et sentiment de solidarité »,
- ✓ Stabilité et durée de la relation entre les membres du groupe,
- ✓ Identification consciente des membres au groupe,
- ✓ La mise en place d'une organisation « répartition des rôles et statuts ».

## -En quoi consiste la différence entre les équipes et les groupes ?

Il y a trois différences qui séparent la notion du groupe de celle de l'équipe à savoir :

- ✓ **Première différence:** Dans les équipes c'est l'ensemble des membres qui assument la responsabilité d'atteindre les objectifs, alors que, dans le cas d'un groupe, c'est le leader qui assume cette responsabilité. (Ex: Equipe de travailleurs/Famille).
- ✓ **Deuxième différence:** Toutes les équipes sont des groupes, en revanche tous les groupes ne sont pas des équipes. Car une équipe est un groupe de personnes qui ne peuvent pas travailler, ou du moins pas de manière efficace, sans la coopération des autres membres de l'équipe. (Ex: dans le bloc opératoire, chaque personne a un rôle spécifique « chirurgien, médecin anesthésiste, l'aide opératoire ».Les actions de ces personnes doivent être coordonnées, contrairement à la famille qui forme un groupe.
- ✓ **Troisième différence:** Le groupe est un ensemble de personnes qui se constitue volontairement et dont la taille est limitée (**Anzieu et Martin,1990**).L'équipe est structurée par des prescriptions plus ou moins précises qui définissent la tâche collective, les objets et les conditions de l'activité. L'équipe est un groupe de sujets appartenant à un ou plusieurs métiers, ayant des prescriptions, une tâche commune, des buts communs et des moyens partagés.

## - Quelles sont les types d'équipes de travail selon le degré d'autonomie ?

- ✓ **Les équipes non autonomes** sont sous la direction d'un supérieur auquel chaque membre se rapporte individuellement. C'est la forme de regroupement la plus répandue et celle qui mérite le moins l'appellation équipe de travail.
- ✓ **Les équipes semi-autonomes**, dont les membres interagissent entre eux pour l'exécution du travail tout en étant assistées par un coordinateur qui supporte les équipiers et assure la liaison avec l'organisation.
- ✓ **Les équipes autogérées** choisissent leur chef et contrôlent la division du travail.
- ✓ **Les équipes auto-organisées** sont responsables de se définir en tant qu'équipe de travail, en plus de définir leur relation avec l'environnement. (**Dolan et al, 2002**)

### 2.1.2-La dynamique des groupes :

La dynamique des groupes est le processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes, la dynamique des groupes s'est imposée comme un des domaines sensibles de la psychologie sociale depuis les travaux fondateurs de Kurt Lewin.

Cette axe de cours fait référence en la matière et offre une présentation vivante et approfondie des phénomènes qui se produisent dans les groupes humains.

Il abord en particulier :

- Les processus d'influence à l'œuvre dans les groupes ;
- Les lois qui régissent la vie affective des groupes ;
- Les facteurs de cohésion et de conflits dans les groupes.

Couvrant largement l'ensemble de « ce qui se passe dans les groupes », cet axe de cours se veut une contribution à l'étude des processus de changement au niveau des attitudes ; il décrypte les techniques de manipulation et les pratiques d'orientation des opinions. Sur un autre versant, cet axe montre comment les méthodes issues de recherche sur la dynamique des groupes, peuvent servir pour traiter les troubles de la personnalité.

Au total, l'étudiant saura dégager les conditions à réunir pour améliorer le fonctionnement, la cohésion et l'efficacité des groupes de travail et autres. Pour y parvenir, nous entrons un peu plus dans l'analyse de la structure ou de la vie intérieure des groupes.

### 2.1.2.1-Les structures formelles des groupes : « groupes formels »

C'est à partir de la distribution et de l'organisation des rôles que se constituent les groupes formels. Donc, **le groupe formel** est « le groupe mis en place formellement par la direction de l'entreprise en vue de réaliser les tâches qui lui sont confiées en conformité avec les objectifs particuliers établis et certaines normes de rendement » (**Mucchielli,2000**). A chaque rôle correspond un statut, qui est relatif à la position ou rang occupé dans l'organisation hiérarchique de l'entreprise.

Le rôle est l'aspect dynamique (fonctionnel), tandis que le statut est l'aspect statique de la place qu'occupe une personne ou un groupe dans une organisation. Le statut a toujours une signification sociale qu'on identifie par certains symboles :

- ✓ Le salaire : élevé ou non.
- ✓ Le titre personnel : Directeur, Président, chef de service...
- ✓ Le diplôme ou les qualifications professionnelles : Docteur, architecte, ingénieur...
- ✓ L'espace du bureau et le mobilier : Le bureau du directeur est toujours plus grand et plus haut.
- ✓ L'importance des relations : Avoir des relations de travail avec des personnes de haut standing.

On appelle aussi structure formelle, l'organisation hiérarchique et fonctionnelle du groupe, avec son caractère officiel et obligatoire. Dès qu'un groupe durable doit survivre dans son environnement, il tend à s'organiser spontanément et à engendrer une formalisation de sa structure. Toute action groupale exige une certaine structuration, laquelle engendre immédiatement une autorité (une règle, des responsabilités groupales, des rôles et une coordination des rôles, des sanctions). La structure formelle d'un atelier « tient » à tout un ensemble qui sera l'organigramme de l'usine. (**Mucchielli**)

En résumé, la structure formelle est caractérisée par :

- ✓ La structure formelle est relative aux objectifs du groupe, et définit des fonctions par rapport à ces objectifs ;
- ✓ En s'insérant dans la structure formelle, un individu se trouve investi nécessairement d'une position sociale, d'un statut officiel, d'un rôle.
- ✓ Par son rôle et son statut, l'individu est au centre d'un système d'attentes et d'exigences de lui à l'égard des autres, des autres à son égard. Sur le plan social strict, cette « investiture » formelle se traduit en termes de normes de comportements interpersonnels ou interfonctionnels.
- ✓ Rapport de l'individualité et du rôle social formel :

-chaque individu peut avoir plusieurs rôles à jouer ;

-le statut et le rôle formel servent de défense, et le « moi » « s'abrite » derrière son masque social. Il est très fréquent que les individus se servent de leur masque social pour satisfaire des motivations égocentriques. La plus universelle est l'agressivité envers autrui en général, dont

font preuve ceux qui, détenant un certain pouvoir, ont la possibilité, à l'abri du rôle (d'ennuyer, de punir, de faire souffrir leur prochain).

-l'absence de statut et de rôle formels crée un sentiment de non-existence sociale et une vulnérabilité angoissante. le sujet pour y résister, doit « se blinder ».

-le repérage des rôles et statuts, permettant la reconnaissance des normes de comportement de part et d'autre, facilite les rapports sociaux car on sait à quoi s'attendre et comment agir envers l'autre, dans le temps des premiers contacts.

-quoi que chacun de nous soit assez peu conscient de l'écart qu'il peut y avoir entre ses aptitudes personnelles et les exigences de sa fonction, par contre on est assez facilement en mesure, après une certaine fréquentation, de « juger l'homme » sous la fonction, et de ne pas mêler les deux aspects.

✓ L'individualité réagit à son tour sur la fonction, et tend à opérer une redéfinition du rôle, c'est-à-dire pratiquement à « arranger » le poste et le rôle, pour qu'ils répondent plus adéquatement aux traits de caractère. Ainsi, les « tenants » d'un poste qui se succéderont dans la même fonction ne l'exerceront pas de la même façon, et ne la définiront pas de la même façon (si cette liberté leur est donnée). L'impossibilité d'aménager personnellement la fonction crée, inversement, un malaise du Moi. C'est un des aspects des problèmes humains liés à l'organisation strictement traditionnelle et automatisée du travail. (Petit et Dubois, 1998).

### **-Par quel moyen peut on cerner l'organisation formelle ?**

Pour cerner l'organisation formelle du groupe ou de l'entreprise d'une manière générale, on consultera des documents officiels de toute nature: juridiques, organisationnels (au sens de l'organisation du travail tels que la division officielle du travail, de l'information, du pouvoir); économiques, sociaux, financiers, etc. (Petit et Dubois).

### **2.1.2.2-La structure informelle des groupes : « groupes informels »**

Au groupe formel, s'oppose le groupe informel qui est créé spontanément au fil du temps et des interactions des employés en fonction de besoins, croyances, valeurs ou idées partagées (club culturel, association sportive, syndicat,...). Mise à part les réactions collectives à l'environnement et à la situation vécue par le groupe, l'affectivité, à l'intérieure du groupe, tisse les relations des membres entre eux, et un système tend à s'établir dont dépendent les attitudes des membres à l'égard les uns des autres et la «perception» qu'ils ont les uns des autres.(Mucchielli,2000)

### **-Pour quoi l'émergence de l'organisation informelle?**

Généralement lorsque l'organisation formelle ne répond pas correctement aux besoins réels de ses acteurs.

#### **-Exemples:**

- ✓ Absence d'autonomie et de responsabilité au travail;
- ✓ Mauvaise répartition des rôles et statuts;
- ✓ Pouvoir trop rigide;
- ✓ Absence de reconnaissance et de considération ;
- ✓ Inadéquation efforts récompenses, etc.

## **-Comment les groupes informels permettent à leurs membres de s'adapter aux pressions et aux carences de l'organisation formelle?**

Selon *Goffman*, cela se réalise par deux types d'adaptation à savoir:

- ✓ **Les adaptations primaires:** L'individu doit obéir aux demandes officielles de l'organisation formelle.
- ✓ **Les adaptations secondaires:** Petits vols, sabotage des équipements, travail avec excès, freinage de la production, perruque, etc. (**Mucchielli, 2000**)

## **-Par quel moyen peut-on cerner l'organisation informelle ?**

Cette organisation peut être saisie -à la lumière de l'organisation formelle- par l'observation des comportements individuels et groupaux, ordinaires, extraordinaires, critiques ou marginaux, par le recueil d'information au moyen d'enquêtes par interviews ou par questionnaires écrits, par l'analyse des graffitis, par la lecture de tout document accessible (affiches, tracts, comptes rendus de réunions, notes de service, circulaires, etc.).

## **-En quoi consiste la structure latente des groupes ?**

La structure latente des groupes est une réalité à la fois affective et cognitive, c'est-à-dire qu'elle est pour chaque membre du groupe :

- ✓ La manière dont il vit le groupe et les membres du groupe ;
- ✓ La manière dont il vit sa « situation » dans le groupe ;
- ✓ La manière dont il perçoit les autres, et la « distance sociale » qu'il éprouve plus ou moins à l'égard de chacun ;
- ✓ La manière dont il est perçu par les autres.

Par là, l'organisation des relations vécues est à la fois une expression :

- De l'affectivité, de ses formes et de sa « distribution » dans le groupe ;
- Des représentations (perception et connaissance) que chaque participant a du groupe, des autres, et de lui-même dans le groupe.

A cela il convient d'ajouter que l'activité globale du groupe (ses objectifs, sa progression vers ses objectifs, ses besoins, ses attentes) intervient dans la manière dont les membres d'un groupe se perçoivent entre eux, s'allient ou s'excluent. C'est par rapport aux horizons réels du groupe et par rapport à ses besoins, que doivent se comprendre la confiance ou la méfiance, la solidarité ou la désolidarisation, l'estime, l'indifférence ou le mépris.

C'est cet ensemble socio-affectif et sociocognitif, « vécu » du groupe, que Moréno appelle « le télé ». Ce télé s'organise en un réseau de communication informelles qui, lui aussi, exprime la structure latente du groupe.

## **-Par quel moyen peut-on repérer la structure latente d'un groupe ?**

**Le test sociométrique** est un moyen des moyens efficaces de repérage de la structure latente d'un groupe. Son principe est le suivant : après avoir défini les activités ou les buts spécifiques du groupe considéré, significatifs de sa vie quotidienne et de ses valeurs concrètes, on propose à chaque membre un questionnaire nominatif lui demandant de dire avec sincérité et spontanéité :

- Avec qui il souhaiterait s'associer ou coopérer pour telle activité spécifique (on choisit généralement deux types de buts : un de travail, un de loisir ou détente).

- Par qui il pense avoir été choisi pour ce type d'action (ici, autant de variantes qu'il y a d'activités prévues à la première question).
- De qui il ne voudrait certainement pas comme coopérateurs ou comme comparses dans les mêmes objectifs (ici aussi plusieurs questions possibles).
- Par qui il pense avoir été rejeté en réponse aux trois questions suscitées.

Généralement, on ne limite pas le nombre des réponses nominatives à donner aux questions. Dans toutes les réponses, on sollicite un « classement » par ordre de préférence : en premier, en deuxième, en troisième, etc. Les calculs statistiques montrent que, au-delà de 4 à 5 choix par répondant, lorsque le groupe comprend de 30 à 50 membres, les « choix » (positifs ou négatifs) sont peu significatifs (le choix au hasard donnerait les mêmes résultats globaux). On s'en tiendra donc à 3 choix.

Vous constaterez que si l'on a les réponses de tous les membres du groupe à ces questions, quelque chose va apparaître qui permet de faire :

✓ **La carte sociométrique du groupe ou sociogramme** qui permet de repérer :

-Les « étoiles », personnages populaires du groupe, choisis en bonne place par beaucoup de participants ;

-Les « paires », les « trios », les « quadrettes », les « cliques », sous groupes dont les membres se choisissent entre eux ;

-Les « isolés », les « rejetés », considérés comme marginaux par rapport à la vie du groupe, à ses besoins et à ses objectifs.

✓ **Le diagramme sociométrique individuel** qui est une sorte de « profil » par individu peut être construit à partir du test sociométrique. Pour en comprendre la signification, il faut replacer les caractéristiques ainsi révélées, dans leur contexte social. C'est non seulement la « position » du sujet dans son groupe d'appartenance qui est repérée, mais le système complet de ses attitudes sociales envers les membres de la communauté. Le système de ses relations à tous les autres se complète du système des relations des autres à son égard, d'où un tableau de sa « personnalité sociale » (Mucchielli, 2007).

### 2.1.3-Les tensions internes et les conflits dans les groupes :

#### 2.1.3.1-Les tensions internes :

Une tension affective latente peut s'exprimer sous couvert d'un conflit d'opinions. Mais éviter systématiquement les oppositions d'idées aboutit à stériliser le groupe et banaliser son travail. Le groupe ne peut pas progresser sans qu'il y ait des oppositions et des confrontations. Ceci laisse entière la question des tensions négatives qui paralysent nécessairement les progrès du groupe vers ses objectifs. Une tension *négative* est un état d'insatisfaction latent, éprouvé de manière pénible par les membres du groupe avant même d'être défini clairement, et qui dure en bloquant la progression du groupe vers ses buts, ou qui explose en « crise » ou « décharge de tension » secouant nerveusement le groupe. Les types de tensions négatives les plus fréquentes sont :

- ✓ **Les tensions par anxiété groupale** : Elles sont dues à un sentiment général d'insécurité, et se traduisent par l'inhibition, le silence lourd, les tentatives de diversion ou de fuite sur des activités de substitution.
- ✓ **Les tensions par conflit latent ou ouverts** : Les plus fréquents sont soit les conflits de « leadership », ou de lutte entre deux ou plusieurs personnes pour dominer le groupe ou l'influencer, ... soit les oppositions entre sous groupes.

- ✓ **Les tensions par opposition sourde du groupe à son leader**, que celui-ci soit dominateur ou au contraire incapable de faire face à la situation.
- ✓ **Les tensions par insatisfaction ou frustration réprimées**, qui s'accompagnent de mécontentement, irritation latente, et qui fusent par des exutoires (ou sur des boucs émissaires) lorsque l'explosion de la révolte est bloquée par l'impuissance, ou réprimée par le respect des règles formelles.

## **-Comment permettre les décharges et résolutions des tensions dans les groupes?**

Une décharge de tension est comme une soupape qui permet un soulagement momentané du malaise groupal. Ce peut être un fou rire général dans une discussion de groupe, le ralliement de tous à une solution de fuite, un brouhaha, une agitation générale, l'agression d'un bouc émissaire, une colère inopinée sur un point accessoire, etc. La « décharge de tension » ne résout pas forcément la tension, et, dans ce cas, celle-ci se « rechargera » plus au moins vite.

La résolution véritable de tension ne peut se faire que par le passage du latent au réfléchi, c'est-à-dire par la prise de conscience des causes déterminantes du malaise, afin de les traiter méthodiquement. Par une sorte de réflexe de défense (peur de l'explosion et des risques qu'elle fait courir au groupe), le groupe cherche spontanément à nier la tension, et à la décharger plutôt qu'à l'élucider. (Mucchielli, 2007)

### **2.1.3.2-Les conflits dans les groupes:**

Nous avons déjà vu ci-dessus les *tensions négatives internes* aux groupes qui s'expriment généralement par *un état d'insatisfaction latent* et qui dure en bloquant la progression du groupe vers ses buts. Nous nous bornerons dans cet alinéa à esquisser les types de conflits dus aux rivalités de leadership, de structure, les conflits psychologiques pathogènes entre « l'appartenance » et la « référence »... etc.

Source d'un malaise collectif par tension, les conflits dans les groupes se présentent généralement sous trois formes :

**-Les conflits de contenu :** Sont issus de différences d'opinions concernant les informations, les points de vue ou les contenus de la tâche du groupe. Ce type de conflit émerge souvent dans l'étape de proposition de solutions de la prise de décision, spécialement quand les membres du groupe confondent les processus de production d'idées et l'évaluation de ces idées. Ces conflits peuvent être gérés par un rappel de procédures. Ils tendent à élever la qualité de la décision.

**-Les conflits de personnes :** Sont liés aux aspects émotionnels des relations interpersonnelles ; ils naissent à la suite de vexations ou d'attaques personnelles visant à satisfaire des besoins individuels. Ces conflits développent une forte affectivité et tendent à stopper la progression du groupe vers ses buts.

**-Les conflits de procédures :** Sont la conséquence de positions divergentes concernant le membres du groupe. Parfois certains membres du groupe ont besoin d'un contexte de travail structuré, avec une définition claire des buts, un respect systématique de l'ordre du jour, une planification spécifique de l'action et l'établissement de délais. D'autres membres préfèrent travailler dans un contexte modifiable selon les échanges, à partir de planifications implicites, sans ordre du jour, en utilisant les phénomènes affectifs et les capacités d'association du groupe. (Blanchet et Trognon, 1994).

A cela, on peut rajouter une quatrième forme de conflits « **les conflits de structures** » dans les groupes qui se traduisent par des conflits de rôles et de statuts, dont certains, comme cela se produit entre groupe d'appartenance et groupe de référence, sont intérieurs au Moi et mettent à l'épreuve sa capacité d'intégration. Ils sont de cinq genres :

**-Problèmes créés par l'absence ou l'insuffisance de structuration par rapport aux objectifs du groupe.** Le conflit se situe alors entre le degré de structuration exigé par les objectifs et le degré réel de structuration. L'exemple typique est celui d'un groupe de production qui est passé d'un stade artisanal-familial, à un stade industriel (en multipliant par 10 ou 20 ses moyens et son personnel) sans « repenser » la structuration formelle et sans définir les postes de travail.

**-Problèmes créés par la multiplicité des organigrammes.** A la structure formelle prévue et affichée, se superpose généralement une autre structure formelle « de fait » due aux « aménagements » personnels des postes et à l'érosion de l'organigramme idéal par les nécessités pratiques. De là, des courts-circuits, des télescopages, des conflits d'influence, des coupures de communication.

**-Interférence de plusieurs structures formelles d'origines différentes.** Rapports hiérarchiques à l'intérieur d'un groupe secrète interférant avec les rapports officiels, ou statuts personnels issus de village interférant avec les statuts professionnels entre congénères dans le même groupe de travail.

**-Problèmes créés par la rigidité de la structure :** Le système compliqué et rigide du réseau ou de la position relative des postes de travail allié à des règles étroites excluant toute initiative personnelle, empêche non seulement la spontanéité mais l'adaptation à des situations d'exception (Ex. le cas d'automatisation excessive).

**-Conflits entre l'organigramme et le sociogramme :** C'est-à-dire entre la structure officielle et la structure informelle du groupe. Les aspects les plus connus sont d'une part les tensions au sein des groupes par non-coopération (refus de participation ou mauvaise volonté, par non-cohésion affective des équipiers), d'autres part les conflits avec l'autorité (chef officiel impopulaire ou jugé incapable) ou entre leader formel et leader informel (**Mucchielli, 2000**).

### **-Le conflit est-il toujours destructif ?**

Le conflit est destructif lorsqu'il émerge dans un climat de compétition ; les activités des membres du groupe s'organisent alors selon la dimension du gain ou de la perte et tendent à rompre le développement du processus groupal. Dans ce cas, le but de chaque membre est de faire l'opposant pour préserver son propre pouvoir et plus spécifiquement pour gagner. Le conflit est productif lorsqu'il émerge dans un climat coopératif. Il a alors pour effets :

- D'améliorer le niveau des évaluations ;
- De produire des idées créatives ;
- De réexaminer les opinions et les buts ;
- D'accroître la prise de risque ;
- De favoriser l'acceptation des décisions par le groupe ;
- D'augmenter la cohésion profonde du groupe (**Blanchet et Trognon, 1994**)

### **2.1.4-La cohésion et dissociation des groupes :**

La cohésion des groupes est fondée principalement sur *la qualité du lien d'appartenance* de ses membres. Parmi les facteurs qui influencent la cohésion du groupe :

- ✓ **La taille du groupe :** Plus un groupe est grand, moins il a de possibilité d'être cohésif. La définition des objectifs, des rôles et des actions est plus aisée dans un petit groupe que dans un groupe de taille importante mais la durée de vie des petits groupes est moins importante que celle des grands groupes ;
- ✓ **Le taux de roulement (turn-over interne et externe) :** C'est la proportion d'individus qui changent de poste parce que le groupe ne satisfait plus leurs besoins. Ce changement peut réduire la cohésion et entraîner la dissolution ou la dissociation du groupe ;

- ✓ **La compétition intergroupe** : Elle renforce la cohésion du groupe, améliore la communication entre ses membres, la productivité et l'organisation du travail ;
- ✓ **Le sentiment de menace extérieur** : L'existence d'une menace extérieure resserre les liens entre les membres du groupe pour s'unir dans un but commun ;
- ✓ **Le nombre d'interactions** : La fréquence des interactions dans un groupe indique le niveau de la qualité de la communication entre ses membres. Plus l'interaction entre les membres d'un groupe est importante plus la cohésion est importante. Cependant, l'interaction dépend des capacités de chacun des membres du groupe : Trop de réunions entraîne une routine et une stagnation, cela dépend de la capacité personnelle d'alimenter ces réunions en information significatives ;
- ✓ **L'accord sur les objectifs** : Si le groupe n'arrive pas à se fixer des objectifs communs, des sous groupes risquent de se constituer avant de se scinder. C'est dans ce genre de situation que les capacités d'un bon leader interviennent pour reconstituer, assurer la survie et la continuité du groupe.
- ✓ **L'homogénéité** : Il est plus intéressant que l'homogénéité d'un groupe se constitue autour des tâches (Mêmes intérêts professionnels vis-à-vis des tâches) et non pas sur la base d'attirances interpersonnelles ou de l'amitié (interaction à caractère social et ludique);
- ✓ **Le sentiment de succès** : Les membres d'un groupe ont besoin de succès visibles pour renforcer leur cohésion. En cas d'échec, on tente très souvent d'attribuer sa cause à l'un de ses membres. Le groupe devient plus vulnérable dans une situation de compétition ;
- ✓ **La qualité de l'adhésion personnelle au groupe** est elle-même d'abord la résultante de plusieurs facteurs relatifs au groupe lui-même :
  - L'interconnaissance ;
  - La confiance dans les autres membres du groupe ;
  - L'implication personnelle dans les objectifs du groupe, c'est-à-dire l'assimilation (l'incorporation) personnelle des buts du groupe ;
  - L'assimilation des normes groupales.

Ces facteurs révèlent l'interrelation étroite entre la *cohésion* et le *moral*, de même que sont liées, inversement, la *dissociation* et la *démoralisation*. **Le moral** implique cependant, outre, la foi en l'avenir du groupe et dans la valeur de son organisation ; la *démoralisation* implique l'inverse. C'est par de tels effets que le succès du groupe renforcent son moral et par là sa cohésion (ou solidarité), et que les échecs du groupe finissent par être démoralisants.

- ✓ **La situation satisfaisante du groupe dans son environnement historique et social** est un autre facteur important de la cohésion de part (sa position, ses succès antérieurs, son image, son rôle, ses contributions,...) ;
- ✓ **La satisfaction des intérêts individuels à travers l'assimilation des buts et des intérêts du groupe** : La possibilité de satisfaction des intérêts et attentes personnels à travers ceux du groupe et grâce à la puissance collective, détermine un renforcement de la cohésion (et de l'appartenance) (Mucchielli,2000).

### 2.1.5-L'autorité dans les groupes :

Tout groupe s'organisant produit de l'autorité, puisque la structuration en vue de l'action groupale (pour sa survie, pour faire face à une situation, pour traiter ses problèmes internes et externe) ne peut se faire sans que soient instituées des règles à observer par tous et sans que soit contrôlée leur application. Loin d'être (comme cherchent à le faire croire aujourd'hui les contempteurs de toute autorité)un système de contraintes, une oppression, une violence faite au groupe, l'autorité normale est corrélative d'une volonté groupale d'auto-organisation, et les fonctions d'autorité sont avant tout :

- ✓ d'une part la facilitation de la tâche du groupe (stimulation du groupe, coordination des efforts, décisions sur les moyens opportuns en vue d'atteindre les objectifs du groupe) ;
- ✓ d'autre part la facilitation des relations internes (accroissement de la cohésion, renforcement du moral, apaisement des tensions et des conflits interpersonnels, maintien de l'unité groupal).

### -Comment comprendre les phénomènes de groupe relatifs à l'autorité et au leader ?

Quatre grandes « variables » sont à prendre en considération, variables qui d'ailleurs induisent chacune un « type » d'autorité :

- ✓ *La structure formelle du groupe et la structure sociale hiérarchisée dans laquelle le groupe s'insère.* Deux type de pouvoir peuvent naitre de ces structures soit :

**-Le chef traditionnel** (dont parle Max Weber) est accepté parce qu'il porte et incarne la structuration du groupe telle qu'elle est réalisée « depuis toujours » ;

**-Le chef statutaire**, au sein d'un groupe primaire (une équipe par exemple), lui-même englobé dans une grande organisation, détient une autorité formelle liée à la définition de son poste hiérarchique et comportant des limites.

- ✓ *La situation actuelle du groupe* : L'autorité vient alors de la compétence dans le traitement et la résolution de la situation. La fonction utilitaire du chef est maximum dans le cas de l'expert dont le groupe a besoin et dont il est prêt à suivre les directives. De cette même variable relève le rôle à jouer dans telle conjoncture historique.

✓ *La personnalité du leader* : Quoique cette variable soit généralement minimisée par la psychologie sociale moderne (qui insiste par contre sur « la situation » et « le groupe et sa composant »), le fait demeure que certains individus s'emparent facilement de l'esprit groupal, fascinent et entraînent des suiveurs de part leurs leader charismatique (selon Max Weber). On pourrait évoquer aussi l'ascendant, le prestige...

✓ *Le groupe, sa composition, sa mentalité* : Le leadership étant une relation, le groupe dans lequel surgit l'autorité est une variable-clé qu'on ne peut négliger. On ne s'impose pas identiquement dans n'importe quel groupe. Le leader populaire dans un groupe peut ne pas l'être dans un autre. D'autre part, le groupe « se reconnaît » dans un chef lorsque celui-ci incarne (représente, symbolise, personnifie) ses croyances, ses valeurs, ses mythes. Le chef-âme du groupe est alors un idéal d'identification pour les membres du groupe. Il est, comme disait Hegel, le groupe entier individualisé en une seule tête (**Mucchielli,2002**).

### -En quoi consistent les fonctions du leader ?

On en dénombre classiquement cinq fonctions :

- ✓ Organisation active du groupe en vue de la tâche ou de l'action. On attend du leader qu'il ait, plus que les autres, le souci de la tâche et de l'action groupales, qu'il prévoie les opérations, qu'il coordonne, encourage et dynamise le groupe ;
- ✓ Définition des situations dans lesquelles se trouve le groupe, de ce qui se passe et de ce qu'il faut faire dans les conjonctures aléatoires impliquant le groupe ;
- ✓ Centration sur les relations intérieures et la cohésion du groupe. On attend du chef qu'il aplanisse les tensions et facilite l'unité ou cohésion du groupe ;
- ✓ Maintien et promotion des valeurs, des principes, de l'idéologie du groupe. Le leader « incarne » ou personnifie le groupe. S'identifier au leader, pour les membres du groupe, c'est s'identifier au groupe, adhérer totalement au groupe comme réalité sociale ;
- ✓ Représentation du groupe vis-à-vis des groupes extérieurs ou auprès des instances sociales, ceci étant le corollaire de la fonction d'incarnation du groupe comme unité (**Mucchielli,2000**).

## - Quelle sont les techniques du leader « professionnel » ?

D'une manière générale, le rôle de l'animateur d'un groupe ou du leader professionnel consiste à accomplir deux fonctions principales : la fonction de production et la fonction de régulation.

**a- La fonction de production** consiste à aider le groupe à accomplir sa tâche et à progresser vers ses buts (par exemple : définir les buts, proposer des procédures, informer, etc.)

**b- La fonction de régulation** consiste à aider le groupe à comprendre son fonctionnement et les effets qui y sont associés (par exemple : faire communiquer, reformuler les sentiments, interpréter une situation, etc.).

Afin d'y parvenir, le leader professionnel s'appuie sur les techniques suivantes :

### ✓ **Gérer un système :**

Cette technique consiste à gérer *l'action des forces d'expression et de cohésion* qui animent respectivement les fonctions de production et de régulation.

-*L'animateur ou le leader professionnel* augmente la force d'expression et de proposition d'un groupe par :

- Une absence de prise de position personnelle sur le problème ;
- Une technique d'intervention dite indirecte, évitant les jugements et les questions autoritaires ;
- Des reformulations suscitant l'approfondissement critique lors des prises de parole des membres ;

-*L'animateur* augmente la force de cohésion d'un groupe par :

- Une définition claire du cadre, ou contrat de communication ;
- Des interventions conformes à cette définition, soulignant les actions et les logiques communes au groupe ;
- Des interventions montrant la progression du groupe vers les objectifs ;
- Une gestion égalitaire des tours de parole.

Toutefois, la présence de l'animateur n'implique pas une intervention permanente ; le groupe lui-même a les compétences nécessaires pour s'autoréguler, ce qu'il fera d'autant plus que l'animateur ne le rendra pas dépendant de ses interventions intempestives.

### ✓ **Intervenir ou ne pas intervenir :**

L'intervention d'un animateur ne se justifie que si elle correspond à un besoin ou une demande implicite du groupe. En général, l'intervention s'impose lorsque le groupe rencontre des difficultés sérieuses de tous ordres. Auquel cas l'animateur interviendra sur la production ou la régulation.

Par contre, lorsque le groupe progresse vers ses buts en utilisant au mieux chaque ressource individuelle, la non-intervention s'impose. Mais la non-intervention n'est pas l'absence. L'animateur en attente de parole doit écouter, diagnostiquer et réguler le minimum requis, c'est-à-dire les prises de parole des participants. Est-il pour autant directif ou non directif ?

### ✓ **Être directif ou non directif :**

La directivité ou la non-directivité ont longtemps été confondues avec l'influence ou la non-influence, l'interventionnisme ou le non-interventionnisme, ou encore le pouvoir ou le non pouvoir.

En fait la directivité consiste à expliciter directement l'acte que l'on veut faire accomplir à l'auditeur, alors que la non-directivité laisse l'auditeur libre d'interpréter le propos du locuteur.

Ainsi l'intervention (1) d'un animateur sera directive :

(1) « Jean, ferme la fenêtre »

Alors que l'intervention (2) sera non directive :

(2) « Jean, tu ne sens pas des courant d'air ? »

L'effet sur Jean est différent selon la formulation. (1) infirme un ordre auquel Jean ne peut pas ne pas répondre soit par une acceptation, soit par un refus. (2) laisse entendre un désir de fermer la fenêtre auquel Jean peut parfaitement ne pas répondre.

La non directivité demande la participation de l'auditeur à un acte sans en imposer la réalisation. Elle est typiquement la technique de gestion participative des groupes. Elle permet tout à la fois de diriger un groupe et de faire en sorte que le groupe collabore à cette direction tout en gardant des initiatives dans la gestion des affaires du groupe.

Cette position d'écoute et de participation indirecte confère à l'animateur d'un groupe un statut d'interprétant et d'intervenant particulier : une position méta discursive (**Blanchet et Trognon, 1994**)

#### ✓ Adopter une position "méta" :

La position "méta" consiste à éviter de prendre parti sur les contenus énoncés et à intervenir essentiellement sur les procédures et les affects. Cette position est dérivée de l'application de quatre principes : la distanciation, l'adaptation, l'activation et l'organisation.

- **La distanciation** : la participation de l'animateur aux discussions s'effectue dans une position de neutralité qui donne un poids particulier à ses interventions, alors non suspectes de servir ses intérêts personnels. L'animateur est donc différent, tout en étant membre du groupe ; il affiche sa différence par des interventions neutralisantes et alternatives. Les interventions neutralisantes visent à désamorcer les conflits destructifs alors que les interventions alternatives visent à désamorcer l'effet "Janis" et le consensus à tout prix. En ce sens la position distanciée du leader lui permet de contrôler et influencer le déroulement des activités du groupe.

- **L'adaptation** : le leader occupe une fonction qui est dépendante du groupe dans lequel il s'insère. La part d'initiative revenant aux participants du groupe implique que le leader modifie ses stratégies en fonction des attentes et propositions des membres. L'application de ces premiers principes est sous-tendue par le souci du leader de ne pas donner d'informations personnelles ni prendre parti sur le thème de la réunion. Dans le cas du non-respect de cette règle, la flexibilité du leader apparaîtrait aux membres du groupe comme une inconstance ; l'expression de son point de vue comme tentative d'influence direct incompatible avec sa fonction de représentant.

- **L'activation** : la discussion d'un groupe accroît ses performances : le leader stimule la recherche des informations, des explications et l'approfondissement des positions. Ainsi il active la discussion et les échanges, et sollicite le conflit productif. L'excès d'activation produit la polarisation et à terme le conflit destructif ; l'absence d'activation produit le compromis et à terme l'effet « Janis ». Pour inhiber l'expression des membres, le leader fait appel aux procédures et règles communes. Pour faciliter l'expression des membres, le leader établit une justice égalitaire des prises de parole et souligne les convergences et les divergences. "Une décision innovante est le produit de la résolution d'un conflit" Maïer et Hoffman, (1965, p. 374)

- **L'organisation** : le leader est le garant du cadre contractuel du groupe qu'il anime. Il lui revient de définir tout ou partie des buts et des procédures du groupe, de maintenir le travail du groupe dans ce cadre et de favoriser la progression du groupe vers ses objectifs.

Au total, l'animateur interprète ou reformule les affects ou les propositions des membres dans des termes pertinents par rapport aux objectifs du groupe. Ses interventions contribuent à créer un climat de coopération entre les membres dès lors qu'elles sont formulées en termes généraux (nous, le groupe, etc.). Il opère des liaisons analogiques, causales et temporelles entre les différentes contributions des participants. Il situe l'avancement du travail dans le temps et incite le groupe à anticiper sur les conséquences de ses choix. (Blanchet et trognon, 1994)

Un groupe vit et meurt, son déroulement suit des processus relativement constants, et la conduite des groupes nécessite un repérage des différentes étapes de la vie d'un groupe, des rôles des participants associés à ces étapes et des mécanismes psychologiques et émotionnels en jeu.

### **2.1.6-Les caractéristiques des équipes de travail de hautes performances :**

Douglace McGregor, un psychologue Américain, à partir de ses observations dans de grandes entreprises, a décrit les équipes efficaces et créatives de la façon suivante:

- ✓ L'atmosphère est plus tôt informelle, confortable et détendue.
- ✓ Il y a beaucoup de discussion auxquelles tous participent, mais ces discussions demeurent toujours pertinentes à la tâche.
- ✓ La tâche et l'objectif du groupe sont bien compris et acceptés par les membres. il y a eu discussion sur ce sujet jusqu'à ce que tous aient compris et se soient engagés à défendre les buts poursuivis.
- ✓ Les membres s'écoutent les uns les autres. Chaque idée est reçue et écoutée. Les gens n'ont pas peur d'être ridiculisés et d'amener des idées même si, de prime abord, ces idées semblent saugrenues.
- ✓ Il y a des désaccords. Les désaccords ne sont pas supprimés ou télescopés par une action prématurée du groupe. Les raisons de ces désaccords sont examinées et le groupe essaie de les résoudre plutôt que de dominer les dissidents.
- ✓ La plus part des décisions sont prises par consensus. Les votes formels sont réduits au minimum, le groupe n'accepte pas la majorité simple comme base d'action commune.
- ✓ La critique est fréquente mais franche et relativement indulgente. On voit peu d'attaques personnelles, ni ouvertement, ni de façon camouflée.
- ✓ Les gens sont libres d'exprimer leurs sentiments aussi bien que leurs idées, à la fois sur le problème et sur le fonctionnement du groupe.
- ✓ Lorsqu'on décide d'une action, les responsabilités sont claires et elles sont acceptées par ceux et celles qui les prennent.
- ✓ Le responsable, l'animateur ou quelque autre personne ne domine pas le groupe, comme le groupe ne dépend pas indument de cette personne. En fait, le leadership est souple et peut à certains moments passer d'une personne à l'autre selon les circonstances. Il n'y a pas de bataille pour le pouvoir. L'enjeu n'est pas de contrôler le groupe mais de réaliser les buts.
- ✓ Le groupe est conscient de ses propres opérations.
- ✓ La stabilité et la proximité « relations proches et permanentes ».
- ✓ Adhésion au principe d'amélioration continue « Amélioration des performances individuelles et organisationnelles ».
- ✓ Capacités des membres de l'équipe à remplir des tâches multiples (polyvalence) « en vue de développer les relations d'entraide ».
- ✓ Interdépendance des tâches.
- ✓ Autogestion « Plus d'autonomie au travail » (Dolan et al, 2002)

### **-Comment parvenir à cette haute performance ?**

Dans le but de permettre aux groupes d'être efficace et d'y remédier à leurs problèmes, il est nécessaire de respecter ce qui suit:

✓ **En doit réaliser au préalable un premier diagnostic avant la constitution du groupe de travail, et ce, par la réponse aux questions suivantes:**

- Quel est l'état de la situation de travail? (charge de travail, nature des tâches, contraintes, responsabilités, objectifs, etc. en vue de déterminer le nombre exacte de personnes dans le groupe) ;
- Quelles sont les ressources et intérêts des participants pour pouvoir réaliser les objectifs assignés au groupe? (adéquation compétences /exigences du travail assigné au groupe) ;
- Quel est le potentiel d'apprentissage culturel des membres pour pouvoir fonctionner en groupe? (Prédispositions des membres du groupe à travailler dans collectif) ;
- Quelles sont les possibilités d'articulation entre les membres du même groupe? (existence de tâches intermédiaires entre les membres du groupe afin de faciliter leurs interactions) ;
- Quelles sont les possibilités d'articulation entre les groupes créés et l'ensemble de l'organisation? (les tâches intermédiaires entre les différents groupes ou services de l'organisation) (**Dolan et al,2002**)

✓ **Offrir certaines conditions du travail collectif pour développer l'activité collective :**

Pour qu'un travail collectif puisse avoir lieu et soit une ressource protectrice pour l'individu, certaines conditions sont à réunir à savoir:

- La coopération nécessite de la coordination qui se réalise dans l'action et permet à plusieurs opérateurs de coopérer ou de collaborer.
- La concertation avant l'action.
- La stabilité de l'équipe et la diversité des membres (au sens d'ancienneté et de parcours de travail). Afin d'y parvenir il est plus que nécessaire de se demander:

-Comment les uns apprécient les stratégies de travail des autres?

-A quelles conditions des tensions sont susceptibles de surgir?

-Et comment au contraire peut s'établir un socle commun de pratiques, d'objectifs et de valeurs?

Plusieurs études montrent que cela dépend des modalités de l'organisation du travail (formation, horaire, polyvalence, etc.). Les principaux éléments contribuant à la construction de ce socle commun, sont:

- Une connaissance réciproque du travail de chacun;

-Une confiance mutuelle dans les informations échangées et les actions effectuées;

-Une référence commune en termes de métier;

- Une référence commune sur l'état d'avancement du processus.

**Remarque :** Le socle commun de travail peut s'appréhender de trois façons: dans le rapport à l'action, dans les relations aux autres, en fonction de l'individu lui-même (**Louche, 2007**).

- Les outils cognitifs facilitant les activités méta fonctionnelles collectives permettent au travail collectif de développer une activité réflexive. Par ailleurs, donner des conditions de l'intercompréhension dans la communication en situation de travail.
- Les marges de manœuvres laissées par l'organisation du travail : Possibilités de répartition du travail, de s'entraider, des temps pour construire du référentiel opératif commun, du diagnostic opératif commun, etc.

✓ **Renforcement de la cohésion du groupe:**

La cohésion est le degré d'attraction que les membres ressentent face au groupe auquel ils appartiennent. Cette cohésion entre les membres d'un groupe est d'autant plus grande que le groupe réussit à atteindre ses objectifs, qu'il est menacé de l'extérieur, qu'il est en compétition avec d'autres groupes, que ses membres intègrent et adhèrent d'une façon consciente à ses valeurs, ses normes et attentes. Il faut signaler que la cohésion est nécessaire dans le domaine du travail car elle fortifie le moral, rehausse l'estime de soi et améliore le rendement (**Blanchet et Trognon, 1994**).

✓ **Offrir les conditions nécessaires à la prise de décision en groupe :**

Tout d'abord, les décisions de groupe ne sont pas identiques aux décisions individuelles, c'est ce qu'on appelle la « **Pensée de groupe** ». E.Janis,1972. Premier phénomène influençant les décisions de groupe. Cette pensée groupale désigne le fait qu'à l'intérieur du groupe se développent des mécanismes psychologiques (*le besoin d'unanimité ou de consensus*) qui incitent les membres du groupe à rapprocher leurs points de vue les uns des autres. La pensée de groupe comporte plusieurs aspects qui interviennent dans la prise de décision:Le sentiment d'invulnérabilité du groupe ;

- La conviction d'être dans son bon droit ;
- La tendance à dénaturer une information contraire à la décision du groupe ;
- Les pressions exercées sur les membres afin qu'ils soutiennent la décision majoritaire
- La tendance des membres à développer des stéréotypes sur les personnes opposées à leur décision d'où la censure individuelle ou collective.

Le deuxième phénomène qui pourrait influencer les décisions du groupe est le « **Phénomène de normalisation** ». Idée selon laquelle le groupe constitue une sorte de modérateur des opinions et jugements individuels de ses membres. Les décisions de groupe apparaissent alors comme des compromis, comme la moyenne des décisions des différents membres.

En fin, le « **phénomène de polarisation** » du groupe est le troisième phénomène qui pourrait influencer les décisions de ce dernier et qui désigne le fait d'adopter une position ou attitude extrême sur un sujet. *Doise et Moscovici* montrent qu'il s'agit de l'accentuation d'une tendance dominante. Ils considèrent que dans un groupe donné, la polarisation intervient en fonction d'arguments qui tendent à privilégier les valeurs et normes ambiantes de la société dans laquelle se trouve le groupe. (**Blanchet et Trognon**)

**-Comment peut-on éviter les effets négatifs de ces phénomènes sur la prise de décisions en groupe ?** Afin d'éviter les pièges ou les effets déplorables de *la pensée de groupe*, de *la normalisation* et de *la polarisation* sur la prise de décisions en groupe, il faut introduire dans les équipes ce qui suit:

- Assigner à plusieurs personnes dans le groupe le rôle d'évaluateur critique ;
- Rendre prioritaire la communication des doutes et des incertitudes entre les membres ;
- Laisser l'ordre du jour des réunions ouvert ;
- Former les leaders de groupes à accueillir ouvertement les nouvelles idées ;
- Encourager les stratégies de conflits notamment dans les groupes très cohésifs ;
- Former les animateurs de groupe à la conduite des réunions de décision.

✓ **Réduire l'écart entre les deux organisations « formelle et informelle » :**

Pour réduire l'écart, les diverses informations recueillies sur l'organisation formelle et informelle seront ordonnées et hiérarchisées pour obtenir une analyse cohérente et argumentée. Dans ce cadre, le psychosociologue visera à :

- Expliciter les analyses retenues ;
- Susciter un débat pour poser des questions complémentaires;
- Favoriser une implication des acteurs;
- Evaluer les probabilités d'acceptations d'orientations fournies;
- Valoriser le rôle de chacun;
- Illustrer et rapprocher les représentations des divers acteurs;
- Positionner leurs propres enjeux;
- Et enfin, construire un cadre de référence pour évaluer les actions à entreprendre et la négociation des enjeux. (**Blanchet et Trognon, 1994**).

✓ **Adapter le leadership aux différentes étapes du développement du groupe:**

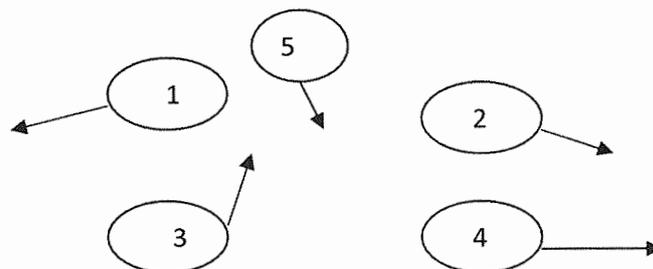
**Tuckman** a conçu en 1965 un modèle retraçant les principales étapes du développement d'un groupe. Il ne prétend pas que ces étapes se déroulent nécessairement et, qui plus est dans l'ordre indiqué par son schéma. Si les conditions de son existence notamment « la fonction du pouvoir » ne sont pas réunies, il disparaît. D'où la nécessité d'adapter le leadership aux exigences de chaque étape.

**-En quoi consistent ces étapes ?**

• **Première phase : « Formation du groupe ou l'orientation »**

Les individus commencent par concevoir leur action commune par : L'établissement des structures, des règlements et des schèmes de communication, éclaircissement des relations et de l'interdépendance entre les membres du groupe, la détermination des rôles, choix d'un leader et l'élaboration d'un plan afin d'atteindre le but donné. Les résultats attendus sont l'implication et la cohésion (**Dolan et al,2002**).

**Le style adéquat « Autoritaire »**

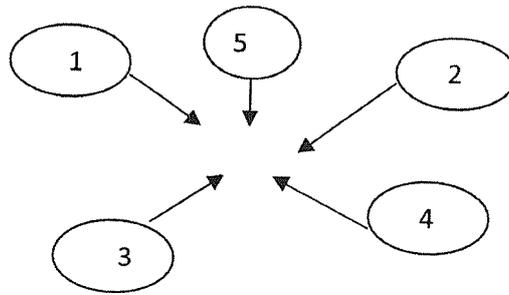


Source : (Sashkin.M et W.C.Morris,1984)

• **Deuxième phase : « Tempête ou conflit »**

Les membres du groupe entrent en conflit pour le leadership et le contrôle des opérations par le biais de la mise en lumière et résolution des conflits interpersonnels, éclaircissement plus poussé des règlements, des buts et des relations structurelles et enfin, la création d'un climat de participation entre les membres du groupe. Les résultats attendus : prise de pouvoir et management du conflit (**Dolan et al**)

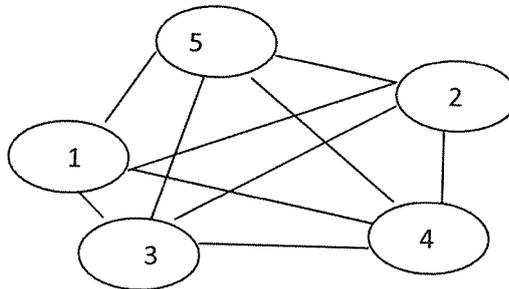
### Le style adéquat « participatif »



- **Troisième phase : « Formation de normes ou la cohésion »**

Le groupe détermine des attentes à propos des comportements corrects et fixe son identité comme différente de celle des autres. Les résultats : Accord des membres sur les attentes réciproques et la façon de régler les problèmes du groupe par : La mise sur pied d'activités orientés directement vers l'accomplissement du but, établissement d'un système de rétroaction (feedback) dans l'accomplissement de la tâche et le développement de l'esprit du groupe. (Dalan et al,2002)

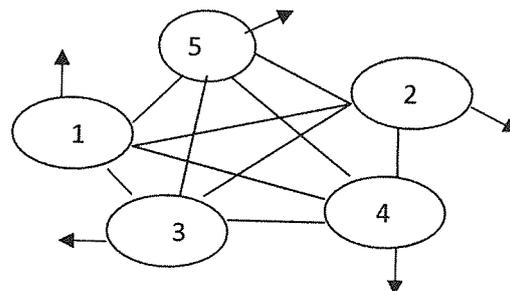
### Le style adéquat « Style axé sur la tâche »



- **Quatrième phase : « Performance ou l'évaluation et le contrôle »**

Les membres du groupe sont impliqués activement pour accomplir une tâche et atteindre des objectifs. La démarche du leader dans cette étape est de faciliter l'exécution de la tâche et mettre l'accent sur la rétroaction et l'évaluation, et ce, par : le renforcement des rôles et des relations personnelles, la consolidation de la motivation par rapport à l'accomplissement de la tâche et, par conséquent, par rapport à l'atteinte du but visé. Les résultats sont : les performances individuelles et la coordination. (Dalan et al).

### Le style adéquat « Style Motivationnel »



Source des schémas: (Sashkin.M et W.C.Morris,1984)

## 2.1.7-La vie et la mort d'un groupe :

Un groupe est une totalité. La plupart des phénomènes que nous avons décrits émergent au cours de son évolution. La description de cette évolution du groupe constitue donc une synthèse des différents problèmes abordés dans cet axe, vue sous l'angle des relations qui se nouent entre les participants. Le groupe peut être envisagé comme un système évolutif comprenant six phases Mac Kenzie, (1990).

### ✓ La phase d'engagement :

La phase d'engagement est caractérisée par le processus d'affiliation des membres au groupe. Le rôle de sociabilité favorise l'amorçage de ce processus, de même que le rôle de structuration de la tâche. Par contre, les membres qui prennent les rôles de prudence ou de divergence sont tolérés et parfois écartés par les autres membres du groupe.

Les frontières externes du groupe sont alors activées. Les mécanismes psychologiques en jeu sont l'acceptation des autres, la découverte de soi et l'apprentissage par les autres.

Les dimensions émotionnelles prévalent sont relatives à la crainte de ne pas être accepté par les autres, ou d'être mal jugé. La participation à la cohésion du groupe calme ces craintes et rehausse l'estime de soi.

### ✓ La phase de différenciation :

Cette phase est caractérisée par des prises de position conflictuelle des membres du groupe favorisant des phénomènes de radicalisation des opinions. Dans cette phase se trouve testée la capacité du groupe à tolérer le conflit. Chacun est amené à relever davantage ses positions et croyances en défendant son point de vue. Le mécanisme mis en œuvre consiste à favoriser la négociation et la résolution des conflits.

Le rôle de sociabilité est inactif lors de cette phase. Les membres qui persistent dans ce rôle ont le sentiment d'être trahis par les autres, en assistant impuissants à la dissolution de leur « bon groupe ». Le rôle de structuration contribue à donner un sens à l'activité désordonnée du groupe. Les rôles de prudence et divergence confortent la radicalisation des échanges.

Les frontières interpersonnelles sont alors principalement activées. Les mécanismes psychologiques en jeu sont la découverte de soi et l'élaboration psychique. Les dimensions émotionnelles prévalentes sont la colère par opposition à la peur et la domination par opposition à la soumission.

### ✓ La phase d'individuation :

Il s'agit d'une phase de confrontation du sujet aux problèmes personnels des autres. L'atmosphère du groupe amène les membres à des processus d'introspection. Le rôle de sociabilité est peu compatible avec l'activité introspective des membres à laquelle il réagit de façon normative.

Le rôle de structuration contribue à l'organisation des échanges. Le rôle de prudence est incompatible avec cette phase d'expression de soi. Le rôle de divergence bénéficie de la possibilité d'expression personnelle affectée à chacun. Les frontières internes à l'individu sont alors principalement activées. Les mécanismes psychologiques en jeu sont l'élaboration psychique. La découverte de soi et l'apprentissage par les autres. La dimension émotionnelle prévalente est le contrôle de soi par opposition au non contrôle de soi (**Blanchet et Trognon, 1994**).

### ✓ **La phase de transfert :**

Il s'agit d'une étape de l'évolution du groupe dans laquelle apparaissent des attractions affectives interpersonnelles ; la personnalisation des relations et l'abord de thèmes intimes constituent les phénomènes émergents de cette phase qui favorise les présupposés de base de couplement. Le rôle de sociabilité encourage les positions amicales et affectives : il soutient le développement des échanges.

Le rôle structurant rencontre des difficultés et est susceptible de prendre conscience de sa cécité affective. Le rôle prudent voit dans cette phase la réalisation de ses craintes de fusion et de perte d'identité. Le rôle divergent s'adapte à cette phase mais avec un certain risque de « passage à l'acte ». Les frontières interpersonnelles sont alors principalement activées. Le mécanisme psychologique mis en jeu est l'élaboration psychique. Les dimensions émotionnelles prévalentes sont la sociabilité par opposition au repli sur soi et la confiance par opposition à la méfiance.

### ✓ **La phase de réciprocité :**

Dans cette étape, le problème posé par les membres du groupe est celui de la responsabilité et de l'autonomie personnelle de chacun dans la relation avec les autres. Les rôles de sociabilité et de divergence ont des difficultés avec le matériel thématique traité par le groupe.

Le rôle de prudence agit pleinement en plaidant pour un renforcement de l'autonomie individuelle. Le rôle de structuration soutient la démarche entreprise par le groupe et favorise des retours en arrière facilitant la compréhension des relations. Les frontières interpersonnelles sont alors principalement activées par le groupe. Le mécanisme psychologique en jeu est l'élaboration psychique. La dimension émotionnelle prévalente est la domination par opposition à la soumission.

### ✓ **La phase de résolution :**

Il s'agit à la fois de désengager le groupe et de faire en sorte que chacun intériorise l'expérience vécue pour bénéficier d'une influence positive durable. Les réactions des participants sont souvent anxieuses et dépressives.

Le rôle de sociabilité résout difficilement son expérience groupale, trop attaché aux autres et assuré par la fusion. Le rôle de prudence éprouve un sentiment de libération par rapport à ses obligations envers le groupe. Les frontières externes sont alors principalement actives. Les mécanismes psychologiques en jeu sont l'acceptation des autres. La dimension émotionnelle prévalente est la joie par opposition à la tristesse.

Le déroulement d'un groupe ainsi décrit est un modèle typique et de nombreux facteurs, comme nous l'avons montré tout au long de cet axe de cours, déterminent la vie et la mort des groupes. Toutefois de tels mécanismes psychologiques sont toujours à l'œuvre dans les groupes qu'il faut savoir écouter et comprendre. **(Blanchet et Trognon, 1994)**

## **2.2-La culture d'entreprise :**

### • **Entrée :**

La culture d'entreprise est une notion largement traitée par la communauté scientifique depuis plusieurs décennies. Elle constitue une référence ancienne de la psychologie des organisations. Déjà en 1939, Roethlisberger et Dickson parlaient des « systèmes d'idées et de croyances par lesquels les valeurs d'une organisation globale s'expriment et des symboles autour desquels ces valeurs sont organisées » **(Louche, 2012, p.163)**. Toutefois, c'est dans les années 1980 que le thème de la culture d'entreprise est venu s'imposer avec force sur le devant de la scène. La culture est alors apparue

comme un facteur décisif, expliquant la réussite des entreprises japonaises...il donna lieu à de nombreuses recherches. On se propose dans cet axe de donner des définitions et des points de repère avant de présenter quelques grandes orientations de recherche.

### **2.2.1-Notions et définition :**

Il existe d'innombrables définitions de la culture d'entreprise, toutes plus compliquées les unes que les autres. La culture d'une entreprise est essentiellement sa manière de fonctionner au quotidien.

**a- Définition de (Thévenet, 1992, p-p.43-44) :** « ... Ensemble de croyances et d'hypothèses fondamentales, partagées par les membres d'une organisation. Elles opèrent de façon inconsciente. Elles ont permis de résoudre des problèmes et en résolvant encore, et elle doivent être transmises à nouveau ».

Comme le souligne Dubost, Gauzente, Guilloux, Roussel et Kalika (2000), cette conception de la culture d'entreprise reprend en grande partie les propositions de (Shein ,1992).Pour cet auteur, la fonction essentielle de la culture d'entreprise est de résoudre des problèmes *d'adaptation externe* et *d'intégration interne*, à la fois tournée vers l'intérieur de l'organisation et vers le milieu extérieur.

Cette fonction d'articulation permet d'adapter l'entreprise à son milieu ; elle permet également d'assurer une fonction de socialisation, pour les nouveaux salariés. Il s'agirait de l'apprentissage et de la transmission de manières de percevoir, de penser et de ressentir les événements, au sein d'une organisation. Schein, prévoit par ailleurs l'existence de trois niveaux de réalités distincts :

✓ **Le premier niveau** est composé des hypothèses de base, qui sont des données inconscientes pour l'individu, des croyances acquises pour toujours, des perceptions, des pensées et des manières de ressentir, non négociables, c'est-à-dire acquises une fois pour toutes, et qu'il est très difficile de changer, au sein des organisations. Ce niveau de réalité correspond à un besoin cognitif de stabilité, provoquant, en cas de déstabilisation, à des manifestations d'anxiété et à des réactions de mécanismes de défense.

✓ **Le second niveau** est composé par les valeurs intégrées ou partagées par les individus. Ce sont, selon Schein, des valeurs qui naissent de la résolution d'un problème rencontré par une organisation, qui « mémorise » cet événement fondateur par la promotion d'une valeur, ou, inversement, par l'adoption, dès les origines, d'un certain nombre de valeurs fondatrices. Celles-ci servent de guide et permettent de trouver une solution, en situation d'incertitude, ou lorsque des événements imprévus surviennent, afin de les résoudre.

✓ Enfin, **le troisième niveau** est constitué par les artefacts, c'est-à-dire les conséquences visibles, tangibles des activités fondées sur les hypothèses de base et sur le partage des valeurs. Il

peut être question de l'environnement physique ou architectural, des créations artistiques, des mythes et des histoires racontées depuis longtemps, des rites de valeurs promulguées, des rituels, des cérémonies, etc. Il s'agit également des comportements de groupe, visibles, des processus organisationnels devenus, tous, en général, routiniers. Toutes ces données ont une valeur symbolique, dont l'interprétation n'est pas donnée une fois pour toutes, mais qui nécessitent pour être comprises, une bonne connaissance des organisations concernées (Schein, 1992).

**b- Définition de Aktouf (1990) :** Un ensemble de croyances, de valeurs et de normes partagées par les membres d'une organisation. Elle donne aux employés et aux dirigeants d'une entreprise un sentiment d'appartenance en leur permettant d'adhérer à une vision commune de ce qu'est l'organisation et à des normes constituant des modèles de comportement. Autrement dit, la culture d'une organisation est sa façon particulière de penser et de faire les choses (Aktouf, 1990).

### 2.2.2-Les caractéristiques de la culture d'entreprise :

- ✓ La culture d'une entreprise se développe au cours de la vie de l'entreprise.
- ✓ Elle est en relation avec certaines valeurs, des normes, des symboles et des rituels.
- ✓ Elle est créée et entretenue par les personnes de l'entreprise.
- ✓ Elle est en évolution constante.
- ✓ Elle est difficile à modifier.

C'est la culture d'une entreprise qui vous fait apprécier ou détester d'aller au travail. Elle est en général transmise individuellement par votre supérieur direct ou vos collègues. C'est un processus tant conscient qu'inconscient. (Dolan et al, 2002)

### 2.2.3-La culture comme outil de management :

La culture d'entreprise mobilise les énergies et canalise les comportements. La direction contrôle la plupart des facteurs qui la conditionnent. La culture constitue alors un outil de management. Elle est mise en œuvre par diverses procédures.

✓ **La sélection du personnel :** Certaines entreprises contrôlent la conformité préalable des candidats aux valeurs culturelles de l'entreprise. L'appel à des associations d'anciens de certaines filières de formation permet également de rechercher des personnes qui s'inscrivent dans le module culturel que l'on veut renforcer (Dolan et al).

✓ **La formation :** Les activités de formation mises en place à l'entrée des nouveaux permettent l'apprentissage des tâches mais également la diffusion de la culture.

✓ **La gestion symbolique :** Ensuite la culture est transmise par la gestion symbolique. Le langage en est une forme. Il constitue un découpage de la réalité porteur de valeur. Certaines entreprises utilisent dans son langage la notion « collaborateurs » au lieu de « subordonnés », ce langage choisit vise à effacer les clivages hiérarchiques et pousse les salariés à la responsabilité. Lemaitre montre que les mythes, les métaphores, les histoires, contribuent à stabiliser la culture et à

la faire partager.

✓ **La culture, facteur de performance :** La culture ne pourra pas être un facteur de performance que si trois conditions sont remplies :

-L'entreprise doit être dans une situation de culture forte. On doit avoir « un large recouvrement des champs de représentation et de valeurs de la plupart des membres de l'organisation », hypothèse qui n'est pas toujours vérifiée ;

-La culture doit être en accord avec les nécessités stratégiques du moment. Par exemple, un besoin d'innover de l'entreprise nécessite une culture privilégiant le risque et la créativité ; -Enfin, la culture doit encourager la loyauté réciproque entre l'individu et l'organisation (**Louche,2012**).

#### **2.2.4-La production de la culture par les salariés :**

Avec l'approche de Hofstede ainsi qu'avec celle de Lemaître, le salarié est le réceptacle d'une culture transmise de l'extérieur (la culture nationale) ou par un groupe dominant (la direction). Mais les salariés sont également les producteurs d'une culture qui se façonne dans *le jeu des rapports organisés de travail*. Cette culture contribue à définir *les identités collectives*. Suite à plusieurs études, Sainsaulieu (1985), dégage quatre types de cultures de relation au travail :

✓ **Le modèle de fusion :** Ce modèle concerne surtout les ouvriers spécialisés. Ces salariés ont peu de responsabilités personnelles, peu de perspectives, peu d'atouts individuels. Ils valorisent le collectif et atténuent les différences qui pourraient les menacer. L'unité est valeur forte. Les chefs sont reconnus comme nécessaires car ils contribuent au maintien de cette unité.

✓ **Le modèle de négociation :** il est surtout celui des professionnels et de l'encadrement. Les relations aux autres sont nombreuses, intenses et s'inscrivent dans le cadre d'une reconnaissance des différences. On préfère les leaders émergents aux leaders imposés.

✓ **Le séparatisme :** c'est le modèle typique de ceux qu'une ascension professionnelle entraîne à quitter leur groupe d'appartenance d'origine, de ceux qui vivent, de façon intense et parfois angoissante l'aventure de la mobilité, tels que les « nouveaux professionnels » des techniques de pointe dans les laboratoires ou bureaux d'études, les jeunes techniciens ou employés visant une promotion.

✓ **Le retrait :** travail n'est qu'une nécessité économique. Il ne fait pas l'objet d'un investissement intense. Les relations aux pairs restent superficielles et peu développées. Le rapport au chef prend dans ce contexte de l'importance. Le modèle du retrait est celui des exclus du pouvoir (ouvriers spécialisés jeunes, bas niveau de qualification, femmes, immigrés) ou de salariés sans projet de carrière. . (**Louche,2012**)

**En résumé,** la position de retrait est prise par ceux qui se trouvent en situation de faiblesse dans le jeu social. Ils investissent dans le hors travail. Ceux qui s'impliquent dans les organisations développent des stratégies liées à leur position. La négociation est mise en œuvre par ceux qui tirent du pouvoir de leurs compétences. Le regroupement fusionnel donne la force de la masse à ceux qui

sont démunis. La culture de séparatisme caractérise les situations de mobilité : il s'agit d'une stratégie très individuelle qui ne peut prendre appui que sur les responsables directs. (Louche,2012)

## **2.2.5-L'adaptation à la culture de l'entreprise:**

### **2.2.5.1-L'adaptation de l'employé à la culture de l'entreprise :**

Lorsque vous cherchez un emploi, vous vous concentrez souvent sur le contenu de la fonction. C'est bien sûr un élément important, mais le fait de vous sentir à l'aise au travail l'est tout autant. N'oubliez pas que vous passez (8) heures par jour chez votre employeur.

Entre autres choses, la culture de l'entreprise définira si vous vous y sentez bien. Vous ne la connaîtrez qu'après y avoir travaillé pendant un petit temps. Il existe néanmoins quelques signes qui la trahiront déjà au cours des entretiens d'embauche :

✓ **L'offre d'emploi :** La forme de l'annonce peut déjà en dire long. Si on y voit de jeunes gens souriants ; que la mise en page est dynamique, vous pouvez en déduire que la culture de l'entreprise aura ces mêmes caractéristiques. dans le cas d'une annonce rigide et peu originale qui ne s'adresse que froidement aux candidats, vous saurez à quoi vous en tenir. Vous trouverez les mêmes indices dans les brochures des entreprises et sur leur site Internet.

✓ **Le décor :** de la décoration de votre lieu de travail émanent également des signaux sur sa culture. Le bâtiment est-il coloré ou tout gris ? Les entreprises qui accordent de l'importance au bien-être de leurs employés tâchent d'introduire de la couleur dans le bâtiment. Le choix des meubles et de la décoration est-il dans l'air du temps ou plutôt rigide et carré.

✓ **Les rapports entre collaborateurs :** les rapports entre collègues peuvent être formels et coincés, mais ils peuvent aussi être très amicaux. Les collègues qui vous interrogent au cours de l'entretien s'adressent-ils l'un à l'autre par le prénom ou restent-ils plus distants en s'appelant par monsieur et madame ? Le responsable des ressources humaines s'adresse-t-il à vous en vous vouvoyant ou passe-t-il rapidement au tutoiement ?

Observez le comportement des gens lorsque vous attendez d'être reçu ou lorsque vous circulez dans les couloirs. Vous verrez s'il y a des collègues qui rient ensemble dans un bureau ou s'il règne un silence religieux avec des employés concentrés exclusivement sur leurs ordinateurs.

✓ **La tenue vestimentaire :** Observez la tenue des gens. Si tout le monde est en costume ou en tailleur classique, on attendra la même chose de vous. Tout le monde porte un jeans et un t-shirt ? Vous ne courrez pas de risque en portant des tenues décontractées. Si vous voyez un peu de tout, vous avez de la chance et vous pourrez porter ce qui vous convient le mieux.

✓ **Les rapports hiérarchiques :** Y a-t-il beaucoup de 'maillons' entre le directeur et les employés ou tout le monde semble-t-il à peu près sur le même pied ? Observez par exemple les rapports entre le responsable de recrutement et votre supérieur direct. Vous pourrez également déduire quelques éléments d'une visite aux différents départements. Les supérieurs sont-ils

mélangés aux employés ou ont-ils un bureau fermé et séparé ?

✓ **L'esprit d'entreprise** : Au cours des entretiens, tachez de découvrir si les idées et remarques sont appréciées. La réponse vous apprendra si votre esprit d'entreprise et d'initiative correspond à cette entreprise.

✓ **La structure de contrôle** : Informez-vous sur la flexibilité par rapport aux horaires : que se passe-t-il si vous arrivez en retard ou lorsque vous devez partir plus tôt ? Cela pose-t-il un problème? La même chose vaut pour votre travail. Qui surveille votre travail et dans quelle mesure devez-vous rendre des rapports ? Si vous êtes plutôt indépendant, vous pourriez vous heurter au fait de devoir faire un rapport quotidien de votre travail.

✓ **La gestion symbolique** : Le vocabulaire utilisé dans l'organisation ; par exemple ,parler d' « usage » ou de « client » ne fait pas passer les mêmes valeurs. (Louche,2015)

### 2.2.5.2-L'adaptation de l'entreprise à la culture d'un pays étranger: « Cas d'expatriation »

Le développement des entreprises en dehors des frontières nationales amène des salariés à partir travailler à l'étranger. Comme le souligne (Meier, 2004), entre 20 et 30% des cadres expatriés rencontreraient des difficultés d'adaptation au pays étranger. Il importe donc de préparer soigneusement le départ. Cela nécessite qu'au départ on mesure à quel type *d'expatrié* et *d'expatriation* on a affaire. Black, Gergen, Mendenhall, (1992) réalisent un classement en croisant deux critères : la proximité avec l'entreprise de départ et la proximité avec l'entreprise d'accueil.

*-Une forte proximité avec les deux organisations traduit une « double citoyenneté » ;*

*-Aucune proximité avec les deux organisations révèle un « détachement total » ;*

*-On peut également trouver des candidats fortement attachés à l'entreprise de départ et indifférents à la nouvelle ;*

*-Ou au contraire des candidats qui n'ont d'investissement que pour l'entreprise d'accueil.*

Cette information, qui peut être lue à partir des travaux sur l'implication organisationnelle, est déjà utile au niveau de la **construction du projet**. Elle sera complétée par la prise en compte de la situation qui sera celle du candidat au départ (pays, distance type d'emploi, durée, soutiens sociaux notamment de la famille).

Les psychologues du travail et psychosociologues interviennent dans toute la préparation. Leur action se situe à plusieurs niveaux :

*-D'abord ils fournissent une aide et un accompagnement lors de la prise de décision de départ ;*

*-Ensuite ils vérifient si les caractéristiques personnelles des candidats sont compatibles avec une activité dans un contexte de différence. L'empathie et l'ouverture sont plus favorables que le dogmatisme ;*

*-En dernier lieu, ils mettent en place des formations pour réduire le choc culturel (formation linguistique, historique, centrée sur les conditions de vie ailleurs).*

Les familles des candidats au départ sont étroitement associées à toutes ces démarches. La gestion des expatriés nécessite également la préparation au retour.

**En résumé**, il existe plusieurs façons de s'adapter pour une entreprise s'installant dans un autre pays:

✓ l'effacement quasi total des spécificités de sa culture par l'embauche de nationaux sans leur procurer une quelconque formation sur l'entreprise en elle-même. Même si cette stratégie est la plus simple à mettre en œuvre, elle a l'inconvénient majeur de faire que les employés n'ont pas le sentiment d'appartenir à un groupe, ce qui nuit à la cohésion de l'entreprise.

✓ une adaptation de la culture, grâce à l'embauche de nationaux, mais aussi diverses formations pour que les employés aient le sentiment d'appartenir à une entreprise bien définie. Par exemple « Toyota » envoyant ses cadres au Japon pour les imprégner de sa culture, tout en allant analyser sur place les diverses façons de travailler. On pourra également citer l'exemple de « Renault », qui a mis en place des structures de coopération avec Nissan, appelées « Cross-company teams », chargées d'analyser les problèmes de compréhension entre les deux groupes et de proposer des solutions.

✓ une conservation acharnée de la culture originelle, par l'envoi de cadres dans le pays cible et la reconstitution au plus près de l'environnement connu dans le pays souche. Cette stratégie conduit souvent à une incompréhension de la part des employés nationaux et des partenaires locaux. Exemple d'Emery Worldwide, ayant absolument voulu garder la même culture et le même environnement. L'entreprise étant nord américaine, cette culture a été assez bien acceptée en Angleterre, compte tenu de la mentalité anglo-saxonne en place. Par contre, en France, par exemple, l'entreprise a dû repenser totalement sa façon de travailler car les employés refusaient celle-ci

(Meier, 2006).

### **2.2.5.3- L'adaptation de l'entreprise aux cultures des entreprises regroupées « Cas des fusions acquisition » :**

Il s'agit de regroupement d'entreprises mis en œuvre pour augmenter la compétitivité des entreprises. Lafforet (2006) note que l'on a assisté à une augmentation de 56% des fusions dans les six premiers mois de (2005) par rapport à la même période en (2004). Ces situations nécessitent la gestion des différences de culture entre les entreprises regroupées. Une gestion réussie des différences constitue un facteur décisif de succès. Nahavandi et Malezkadeh (1988) proposent un modèle décrivant plusieurs modes d'acculturation de l'entreprise acquise :

*-Si les salariés de l'entreprise acquise valorisent leur propre culture, on aura une **intégration** si la culture de l'entreprise acquéreuse est attirante, mais **une séparation** si elle n'est pas attractive.*

*-Si les salariés de l'entreprise acquise ne valorisent pas leur culture, on aura une simple **assimilation** à la culture de l'entreprise acquéreuse si elle est attirante et **une déculturation** si elle ne l'est pas.*

Laforet a réalisé notamment plusieurs études sur des employés concernés par une fusion ou acquisition. Elle examine notamment les dynamiques identitaires accompagnants ces situations et les facteurs liés à la réussite du regroupement. Il ressort de ce travail de grande ampleur que les difficultés d'adaptation des salariés à la fusion-acquisition ne dépendent pas de *variables personnelles*. C'est en fait *la reconnaissance du travail* perçu par les salariés qui constitue une variable essentielle de la réussite. Elle dépend essentiellement du mode de conduite du changement. (Louche, 2007).

### **-En quoi consiste le mode de conduite du changement ?**

On recense six moyens, regroupés en trois grandes méthodes afin de réussir l'introduction d'un changement « dans notre cas les fusions acquisition »:

- **La rééducation** : qui consiste à la participation et l'engagement ; la facilitation et le soutien.
- **La raison** : qui consiste à la négociation et l'entente ; l'éducation et la communication.
- **Le pouvoir** : qui consiste à la manipulation ; la coercition, implicite ou explicite.

Les méthodes introduites par le pouvoir ne devraient être utilisées qu'en situation de crise organisationnelle. Au lieu de reproches, de menaces de licenciement, d'ordres ou d'autorisation, les employeurs auraient avantage à utiliser des renforcements positifs tels que des améliorations aux salaires et aux conditions de travail, et à tenter de diminuer les forces qui s'opposent au changement par l'éducation, l'information et la communication. Les méthodes rationnelles, qui comportent cette information et cette communication, semblent en effet donner des résultats à plus longue échéance. Les individus et un processus de groupe ; elles semblent les plus efficaces, mais elles ne recèlent pas que des avantages (prennent beaucoup de temps, en réunions, en organisation et peuvent provoquer l'hostilité de certaines personnes).

Il faut souligner que la réussite des fusions acquisition comme changement est plus facile lorsque la direction possède un leadership fort et lorsqu'il est possible de travailler de concert avec le syndicat. (Dolan et al, 2002)

### **2.2.6- Les interventions relatives à la culture organisationnelle :**

Il arrive parfois que les gestionnaires désirent transformer la culture de leur entreprise ou la revitaliser en favorisant des valeurs qui élimineront des attitudes et des comportements dysfonctionnels tels que *la méfiance, le cynisme, l'agressivité, la conformité, l'apathie, le manque d'initiative, les comportements discrétionnaires, la dissimulation des erreurs commises, l'inadéquation des suivis, l'incapacité à déléguer ou à planifier*. Pour se faire, un changement culturel est plus que nécessaire dans ces cas.

### **-Comment transformer la culture organisationnelle ?**

#### **-Pourquoi le changement culturel ?**

Il existe plusieurs façons d'intervenir, on peut changer une culture inadéquate, la reconstruire, l'adapter ou la modeler. Deal et Kennedy, (1982) proposent le recours à l'intervention culturelle dans trois types de cas :

- ✓ Lorsque l'environnement change rapidement (industrie compétitive) ;
- ✓ Lorsque l'entreprise évolue rapidement (si elle est en forte croissance ou si elle est sur le point de devenir un chef de file) ;
- ✓ Lorsque l'entreprise connaît une situation difficile ou très difficile.

#### **-Que doit-ont changé et comment?**

- ✓ Le premier moyen de modifier une culture consiste à intervenir directement sur le plan culturel. Selon Deal et Kennedy (1982), l'organisation doit d'abord se trouver un « expert » :celui-ci redéfinira le système de valeurs de l'entreprise, son objet, son credo et sa propagande ;
- ✓ Un deuxième moyen consiste à agir sur certains aspects de l'organisation tels que sa structure, son savoir-faire et ses pratiques de gestion. Décentraliser l'autorité, lier plus étroitement le salaire au rendement individuel (changer le système de rémunération) et créer des groupes de projets ne sont que quelques mesures permettant de changer indirectement une culture organisationnelle.
- ✓ Certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent être adaptées de manière à influencer l'évolution de la culture d'une entreprise.

#### **Exemples :**

- Quels types d'individus (valeurs et compétences) faut-il recruter ?
- Quelles devraient être les composantes du programme de formation (valeurs, représentations, compétences...) d'une entreprise ?
- Quels projets du service des ressources humaines devraient être inclus à l'intérieur du plan organisationnel (la sélection des employés, l'accueil et l'intégration, et l'évaluation de leurs performance)? (Dolan et al, 2002).

### **2.2.7-Les principales typologies de la culture organisationnelle :**

#### **2.2.7.1-La typologie matricielle de Mitroff et Kilmann (1975-1976):**

Mitroff et Kilmann, proposent l'existence de quatre types de cultures distinctes à savoir : le « clan », la « hiérarchie », l'«adhocracie », et le « marché »

Cette typologie est centrée sur deux axes opposés à savoir :

✓ **Un premier axe** relie deux tendances opposées : un mode de *fonctionnement inductif*, justifié par l'individualisme, la participation, l'interaction, la spontanéité et la flexibilité et un mode de *fonctionnement déductif*, justifié par l'ordre, la stabilité, la linéarité, et la rationalité.

✓ **Un second axe** relie deux tendances opposées ; représentées d'un côté par *l'action*, le pragmatisme, la mise en œuvre de méthodes systématiques utilisées pour mener une action et des orientations à court terme, et à l'opposé représentées par *la détermination* de déclarations générales, la créativité, l'imagination, et l'idéologie.

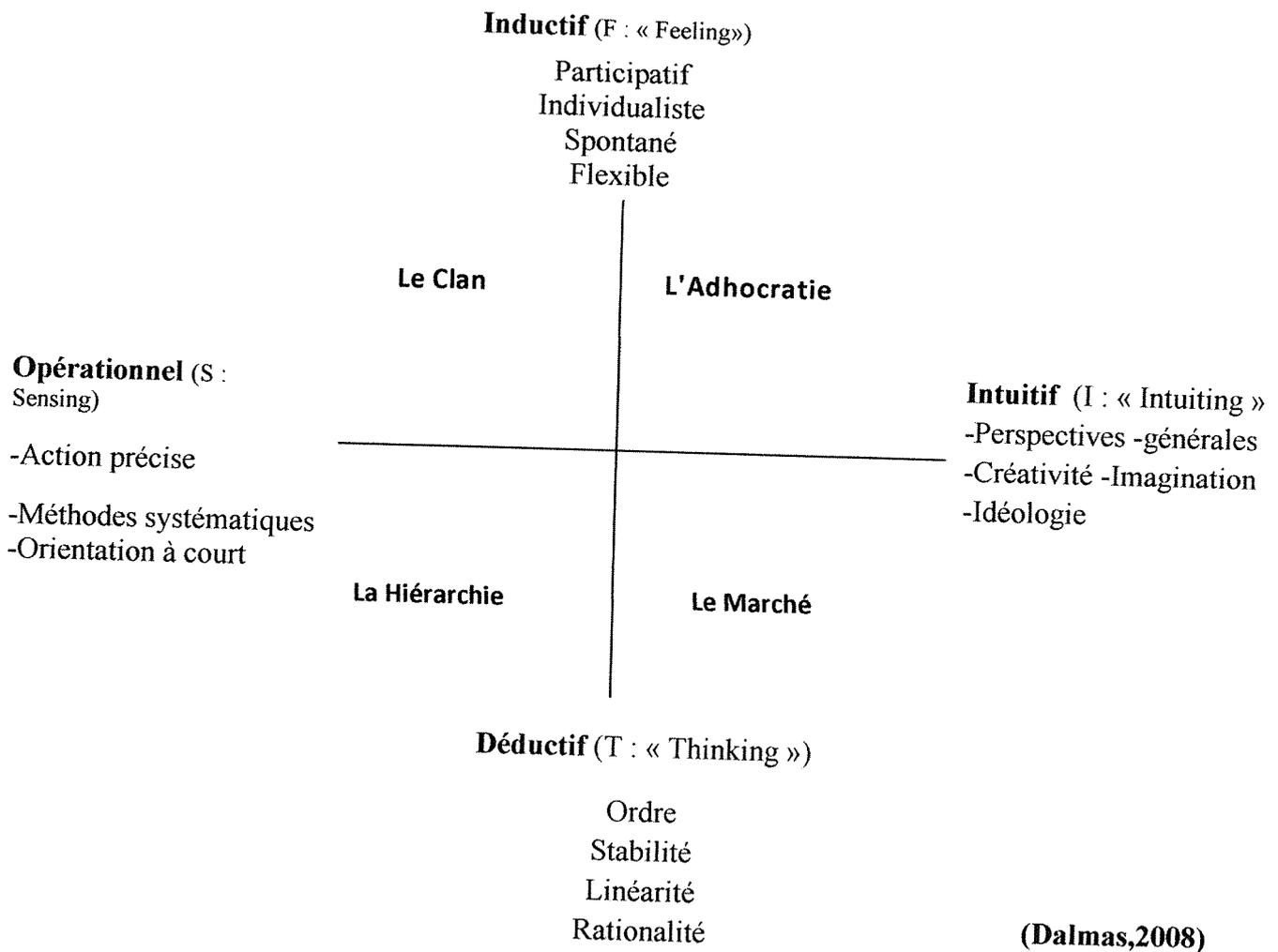
Le croisement de ces deux axes permettrait ainsi de mettre en évidence quatre types de cultures « idéales ».

-La culture de mode « **hiérarchie** », qui correspond au quadrant I (ST) : ce sont les axes « Opérationnel » et « déductif ».

-La culture de mode « **marché** », correspond au quadrant II (NT) : ce sont les axes « déductif » et « intuitif ».

-La culture de mode « **clan** », correspond au quadrant III (SF) : ce sont les axes « opérationnel » et « inductif ».

-La culture de mode « **adhocratie** », correspond au quadrant IV (FN) : ce sont les axes « inductif » et « intuitif ». (Dalmas,2008)



Plus précisément, le quadrant inférieur gauche (ST) « **la hiérarchie** » correspond à la culture de l'ordre, à l'existence de règles et de systèmes de régulations, à la détermination de lignes d'autorité, à l'uniformité et à l'efficacité. Les transactions sont sous le contrôle de surveillance, de l'évaluation, et de directives précises.

Le quadrant supérieur droit (NT) « **la culture de marché** » correspond à la compétitivité, à l'accomplissement d'objectifs de production et à une orientation tournée vers le client. Les inactions sont dépendantes d'un échange équitable et des règles régulant les mécanismes du marché

Le quadrant supérieur gauche (SF) « *la culture de clan* » correspond au partage de valeurs et buts partagés, à la participation, à l'individualisme, et à un « certain sens de la famille ». Les transactions sont sous le contrôle de la congruence des croyances et des objectifs des individus .

(Ouchi, 1982)

Le quadrant supérieur droit n'est pas identifié par Ouchi comme étant un type déterminé d'organisation, mais il est clair qu'il est représentatif d'un mode culturel déterminé. Toffler (1980), Mintzberg (1979) ainsi que d'autres auteurs avant eux « cités par Cameron, (1984) » utilisent le terme d'« *adhocracie* » pour décrire ce type de structure. Il implique les qualités d'entrepreneurship, de créativité, d'adaptabilité, et de dynamisme. Les transactions sont sous contrôle de la flexibilité et de la tolérance, du développement, de l'implication, et d'innovation Mintzberg( 1979).

Ce modèle permet ainsi de discriminer quatre groupes de valeurs, opposables deux à deux. Des valeurs d'action (comme le pragmatisme) s'opposent aux valeurs de réflexion, au sens large (comme la créativité et l'imagination). De plus, des valeurs conservatrices (l'ordre, stabilité, la rationalité) s'opposent aux valeurs de changement (la flexibilité, l'individualisme, être participatif).

**La limite de ce modèle** réside dans l'opposition qui est réalisée entre les postures inductive et déductive, semble cependant assez peu convaincante. De plus, la compatibilité de certaines valeurs entre elles, pose problème, en particulier le fait d'être participatif et l'individualisme, pour le pôle « inductif ».

### 2.2.7.2-Le modèle d'Ouchi (1981):

Etudiant les modes de gestion en provenance du Japon dans les années 70, Ouchi (1981) propose un modèle de classification tripartite des cultures organisationnelles, Identifie ainsi :

- la culture de type A (modèle américain dit « typique »).
- la culture de type J (modèle japonais).
- la culture de type Z (modèle américain dit « bonifier »).

Cette typologie, essentiellement descriptive, cherche à montrer des différences fondamentales en ce qui concerne les types J, A et Z, fondées sur une approche multicritères, ayant un fondement culturel. Ainsi sont mis par exemple en avant le rôle et l'importance des valeurs liées à l'individualisme, à l'autonomie dans la réalisation des tâches, et à la confiance donnée aux équipes de travail, sans que, pour autant, l'auteur cherche à identifier quelles pourraient être plus spécifiquement des valeurs de référence, pour les différents systèmes de culture identifiés. **La limite de ce modèle** est la contingence culturelle des valeurs ainsi mises en évidence.

| Caractéristiques Culturelles                   | Type J<br>(modèle japonais)              | Type A<br>(modèle américain Typique)  | Type Z<br>(modèle américain bonifié)  |
|--|--|---------------------------------------|---|
| Engagement de l'entreprise envers les employés | Emploi à vie                             | Emploi de courte durée                | Emploi de longue durée  |
| Evaluation des employés                        | Lente et qualitative                     | Rapide et quantitative                | Lente et qualitative  |
| Cheminement de carrière                        | Très large et non basé sur la spécialité | Très étroit et basé sur la spécialité | Modérément basé sur la spécialité   |
| Nature du contrôle                             | Implicite et informel                    | Explicite et formel                   | Implicite et informel supporté à l'occasion par des mesures explicites et formelles |
| Prise de décision                              | Groupale et consensuelle                 | Individuelle                          | Groupale et consensuelle  |
| Nature de la responsabilité                    | Collective                               | Individuelle                          | Individuelle  |
| Intérêt pour les personnes                     | Holistique (entreprise et famille)       | Etroit (taches de l'individu)         | Global (individu au travail)  |

( Ouchi, 1982)

### 2.2.7.3-Le modèle de Deal et Kennedy (1982):

Deal et Kennedy comptent parmi les premiers chercheurs à proposer une typologie des cultures organisationnelles, générée à partir d'un tableau de contingence. Ces auteurs proposèrent le croisement de deux variables :

- le type de *risque assumé* par les gestionnaires (pouvant être élevé ou faible).
- le type de *feedback* découlant des décisions de ces gestionnaires (pouvant être lent et rapide). Ce modèle prévoit les quatre types de cultures suivantes le tableau ci-dessous :

| 1/Culture « circonspecte »   | 2/Culture « intrépide »  |
|--|--|
| <p><b>Attributs des gestionnaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tolérance à l'ambiguïté</li> <li>- Extrême prudence dans la prise de décision</li> <li>- Compétence technique</li> <li>- Fort respect de l'autorité</li> </ul> <p><b>Force de la culture :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à innover (grande percée technologique)</li> </ul> <p><b>Faiblesse de la culture :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lenteur dans l'exécution</li> <li>- Vulnérabilité aux fluctuations boursières</li> <li>- Problèmes de liquidité</li> </ul> | <p><b>Attributs des gestionnaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte détermination dans l'adversité</li> <li>- Individualisme</li> <li>- Tolérance aux risques élevée</li> <li>- Croyances « superstitieuses »</li> </ul> <p><b>Forces de la culture :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à réaliser des actions</li> </ul> <p><b>Faiblesse de la culture :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible apprentissage des erreurs passé.</li> <li>- Perspective à court terme.</li> <li>- Faible inclination à la coopération.</li> </ul> |

| 3/Culture « processuelle »   | 4/Culture « opérante »  |
|--|---|
| <p><b>Attributs des gestionnaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>--Prudence extrême dans l'action.</li> <li>- Ponctualité et assiduité au travail.</li> <li>- Vigilance et minutie.</li> <li>- Respect des procédures.</li> </ul> <p><b>Force de la culture :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonctionnement ordonné et prévisible.</li> </ul> <p><b>Faiblesse de la culture :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bureaucratie pesante</li> <li>- Faible sens de l'initiative</li> <li>- Travail répétitif et ennuyeux</li> </ul> | <p><b>Attributs des gestionnaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convivialité</li> <li>- Esprit de l'équipe.</li> </ul> <p><b>Force de la culture :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité de travailler rapidement et efficacement.</li> </ul> <p><b>Faiblesse de la culture :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche des solutions temporaires.</li> <li>- Perspective exclusivement a court terme.</li> </ul> <p>Propension a l'action plutôt qu'a les résolutions des problèmes.</p> |

Concernant **la limite de ce modèle**, on peut remarquer une certaine ambiguïté dans le choix des valeurs qui peuvent concerner deux cultures différentes ; en particulier la prudence et la rapidité d'exécution. De plus, le nombre de valeurs proposées semble insuffisant. (Deal, et Kennedy, 1982)

#### 2.2.7.4-Le modèle des valeurs concurrentes McDonald, et Gandz , (1992) :

Ce modèle propose de regrouper des valeurs fondamentales, qui seraient révélatrices de types de culturels déterminés. Deux dimensions permettent de repérer ces types culturels :

- Les exigences de l'environnement externe en matière de « changement » ou de « stabilité » (statut quo) ;
- L'orientation stratégique « interne » ou « externe » de l'organisation,c'est-à-dire orientée vers la poursuite d'objectifs de performance à moyen ou à court terme,ou orientée vers la cohésion du groupe (c'est-à-dire la valorisation des relations entre les salariés ,au sein de l'organisation).

Chacun des quatre types de culture mise en évidence par les auteurs privilégie certaines valeurs, comme étant significatives de cultures organisationnelles distinctes. Les auteurs proposent à cet égard :

| Type « Relations »  | Type « changement »   |
|---|---|
| <p><b>Le CLAN: culture « clanique »</b></p> <p><b>Quadrant I :</b> culture de consensus</p> <p><b>Objectif :</b> Cohésion du groupe</p> <p><b>Valeurs saillantes :</b></p> <p>-Ouverture d'esprit, Considération, Coopération</p> <p>Marquer du respect, Equité, Tolérance, Humour</p> <p>Intégrité morale, Franchise et Egalité sociale.</p> | <p><b>L'ADHOCRATIE : culture « entrepreneuriale »</b></p> <p><b>Quadrant II :</b> culture du développement</p> <p><b>Objectif :</b> Objectifs généraux</p> <p><b>Valeurs saillantes :</b></p> <p>Adaptabilité, autonomie, créativité, accomplissement personnel et prise de risque.</p> |
| <p><b>La HIERARCHIE : culture « bureaucratique »</b></p> <p><b>Quadrant IV :</b> Culture de la hiérarchie</p> <p><b>Objectif :</b> Processus de régulations</p> <p><b>Valeurs saillantes :</b> Prudence, économie des ressources, formalisme, être rationnel, respect de l'autorité et être ordonné.</p>                                      | <p><b>LE MARCHE : culture « pragmatique »</b></p> <p><b>Quadrant III :</b> culture de la rationalité</p> <p><b>Objectif :</b> poursuite des objectifs</p> <p><b>Valeurs saillantes :</b> Pugnacité, persévérance et initiative.</p>   |
| <b>Type « STATUS QUO »</b>  | <b>Type « TACHE »</b>   |

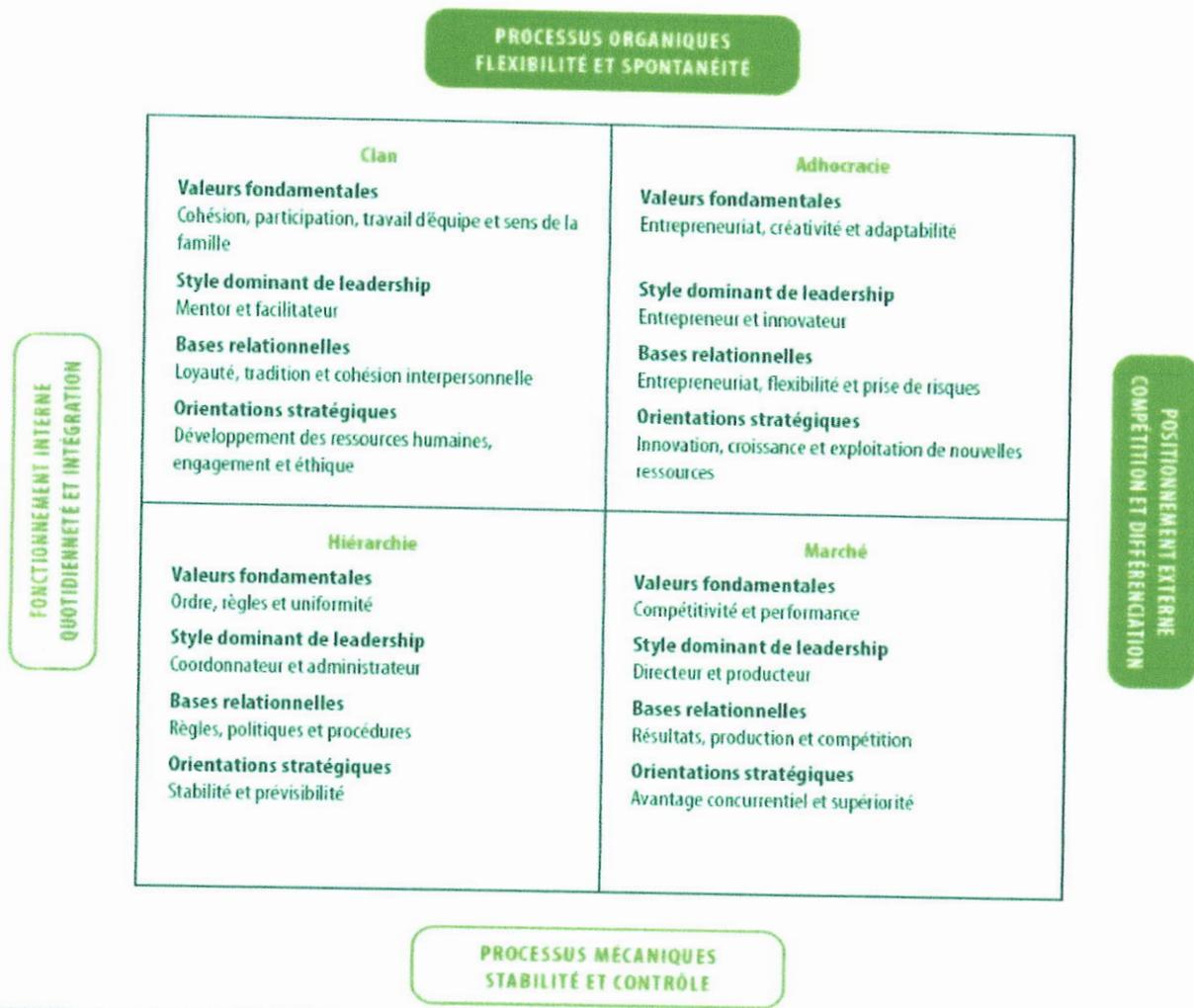
(Dalmas,2008)

### 2.2.7.5- Le modèle de Cameron et Freeman (1991) :

Analogue au modèle des valeurs concurrentes reposant également sur l'appariement des mêmes variables. Toutefois, ce modèle se révèle être plus complet que le précédent, dans la mesure où il intègre trois dimensions complémentaires:

- le style dominant de leadership;
- les bases relationnelles;
- les orientations stratégiques de l'organisation.

Les valeurs proposées reprennent pour l'essentiel les valeurs proposées par Mc Donald et Gandz,(1992).

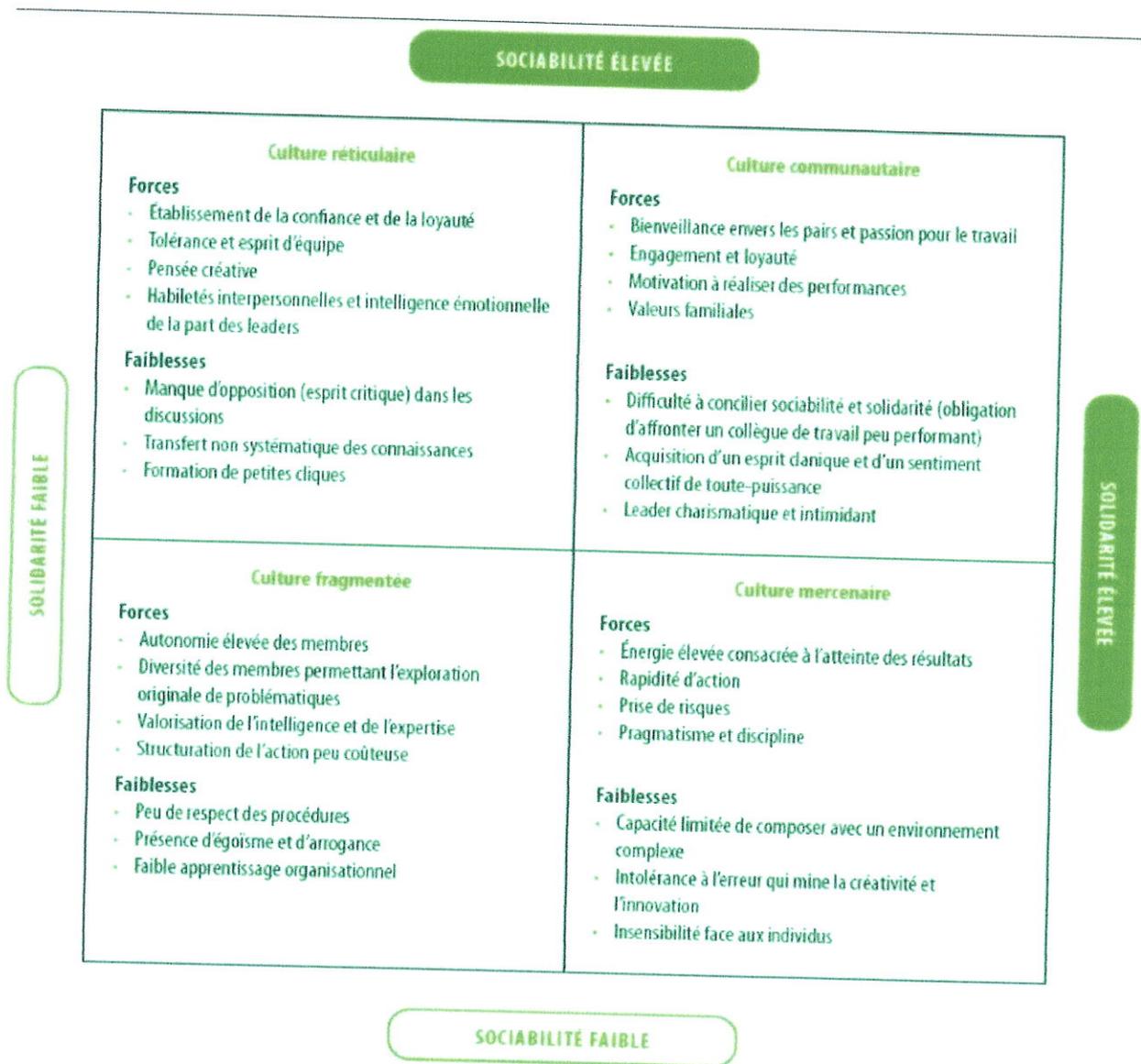


(Dalmas,2008)

### 2.2.7.6-Le modèle de Goffee et Jones (1998):

Goffee et Jones analysent la culture organisationnelle selon deux types de Relations sociales. Celles-ci peuvent en effet être animées par la sociabilité (c'est-à-dire la bienveillance qui existe entre les membres) et/ou la solidarité (c'est-à-dire la détermination partagée par les membres de l'organisation, pour atteindre des objectifs communs).

La sociabilité constitue selon les auteurs le cœur des relations non instrumentales. Elle englobe donc l'empathie et la compassion pour autrui. Concernant la solidarité, elle est à la base des relations instrumentales permettant l'atteinte d'objectifs collectifs.



(Dalmas,2008)

**-Synthèse :** Les modèles présentés ci-dessus ont en commun le fait d'associer l'existence de cultures organisationnelles distinctes à la valorisation de certaines valeurs ,pouvant par ailleurs être en concurrence, au sein d'une même organisation. Transversalement, les différents modèles présentés nous invitent à supposer l'existence des grandes dimensions suivantes :

- Les valeurs conservatrices correspondent à une culture de la hiérarchie. Les valeurs correspondantes pourraient en être (la prudence, l'économie des ressources, le formalisme, la rationalité, le respect de l'autorité, l'ordre, la conformité, la tradition et la sécurité).
- Les valeurs de changement et de promotion personnelle correspondent à une culture de l'adhocratie. Les valeurs correspondantes pourraient en être (l'adaptation, l'autonomie, la créativité, l'accomplissement personnel, la prise de risque) ;
- Les valeurs de cohésion de groupe correspondent à une culture clanique. Les valeurs correspondantes pourraient en être (la tolérance, la considération, la coopération, le respect des autres, l'équité, la tolérance, l'humour, l'intégrité morale, la franchise, l'égalité sociale) ;
- Les valeurs de recherche de réussite personnelle correspondent à une culture de marché. Les valeurs correspondantes pourraient être (la pugnacité, la persévérance et la prise d'initiative).

## Troisième partie : La relation individu organisation

### Entrée :

La relation entre l'individu et l'organisation se décline d'abord en terme d'implication. On séparera l'implication au travail qui concerne la relation entre l'homme et son travail de l'engagement organisationnel qui concerne la relation avec l'organisation constituée comme une unité d'ensemble. La relation à l'organisation est également déclinée en terme de motivation ; cette dernière concerne l'orientation des conduites, les efforts déployés et enfin la persistance de cet effort au travers du temps. La dernière dimension de cette troisième partie porte sur la satisfaction qui se définit comme une relation entre les attentes développées vis-à-vis de l'organisation et les résultats obtenus.

### 3.1-La motivation au travail :

#### 3.1.1-Définition de la motivation:

Nous devons bien sûr en premier lieu donner une définition du concept de motivation afin de bénéficier d'un cadre de réflexion commun. La définition admise de la motivation consiste à la décrire comme étant *« le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »* (Vallerand et Thill, 1993, p.18).

Levy-Leboyer définit la motivation comme *« ce qui déclenche l'activité, la dirige vers certains buts et la prolonge tant que ces buts ne sont pas atteints »* (Levy-Leboyer, 1984, p.50). Cette définition permet de repérer les caractéristiques essentielles de la motivation : elle suscite le déclenchement de comportements, les dirige vers certains buts avec certaine intensité. Enfin elle amène à persister jusqu'à l'atteinte des objectifs.

On comprend dès lors que la motivation conditionne les comportements au travail et il est admis qu'elle est une des composantes de *la performance au travail*. Il faut toutefois tempérer l'importance de la motivation dans la performance finale d'un salarié car il a été démontré que la performance est fonction de la motivation, certes, mais également des capacités de l'individu et du contexte dans lequel il évolue. À motivation égale, des capacités supérieures ou un contexte plus favorable permettront un niveau plus élevé de performance et inversement.

#### 3.1.2-Les théories de la motivation :

Les modèles théoriques rendant compte de la motivation au travail sont multiples. Il est nécessaire d'effectuer des classifications pour ordonner la présentation. Campbell et al. (1970) séparent les théories des contenus et les théories des processus. *Les théories des contenus* s'efforcent de repérer les variables qui poussent les individus à agir. *Les théories des processus* s'efforcent de repérer les mécanismes par lesquels l'individu est amené à agir

Cette classification est très utilisée Dolan, Lamoureux, Gosselin,(1996) mais elle est ancienne. A ce titre, elle ne permet pas d'intégrer les recherches récentes. Ainsi il nous paraît préférable d'utiliser le découpage proposé par (Kanfer, 1990) qui distingue trois orientations de recherche :

- ✓ Les théories des besoins, mobiles et valeurs ;
- ✓ Les théories du choix cognitif ;
- ✓ Les théories de l'autorégulation.

On rendra compte de ces différentes orientations avant de présenter des tentatives visant à les intégrer dans les modèles globalisants ou intégrateurs.

### 3.1.2.1-Les théories des besoins, mobiles, valeurs :

Ces théories partent du principe qu'un besoin crée un déséquilibre qui incite à entreprendre des actions. La connaissance des besoins d'un individu doit, en théorie, permettre de savoir ce qui le motive. À l'inverse, un besoin peut être inférée par l'analyse de la mise en mouvement constatée.

Les chercheurs les plus connus sur ce champ théorique sont Maslow et Herzberg.

#### A- La théorie des besoins de Maslow (1954):

Cette théorie, proposée par MASLOW Abraham en 1954, repose sur l'hypothèse que la source de motivation se renouvelle dès que les besoins du niveau inférieur ont été satisfaits. Cette réflexion a conduit Maslow à proposer un modèle qui, sous la forme d'une pyramide, hiérarchise les besoins en cinq niveaux :

- **les besoins physiologiques élémentaires** : C'est le niveau le plus bas de la pyramide. Les besoins de manger, de boire, de se reproduire l'emportent sur tout autre et un individu pourrait être amené à reconsidérer ses ambitions pour les satisfaire, voire dans des cas extrêmes à mettre sa sécurité en jeu. À ce niveau, les questions portent sur le salaire et, si c'est pertinent et possible, sur les pauses et les avantages dont la nature sera déterminée par les possibilités du service et les attentes individuelles.
- **les besoins de sécurité** : Ce niveau devient ne l'objet d'attention que lorsque les besoins physiologiques élémentaires ont été satisfaits. Dans le champ des organisations, il s'agit de la sécurité de l'emploi, du niveau d'agressivité dans les relations professionnelles et du sentiment global d'ordre. L'organisation peut mettre en avant la pérennité du poste, la sécurité offerte par un cadre réglementaire, par un statut ...
- **les besoins sociaux** : Ce sont les besoins d'appartenance, d'affiliation. La volonté d'être admis au sein d'un groupe conduit l'individu à construire des relations qui vont au delà des nécessités professionnelles, qui seront plus chaleureuses. Le manager développera le collectif professionnel et si possible des activités visant à renforcer la cohésion.
- **les besoins d'estime** : Les agents désirent être acceptés et reconnus. Acceptés pour eux mêmes, pour ce qu'ils sont, pour leurs qualités et reconnus pour leurs résultats. Les responsables auront à valoriser le travail accomplis, à en souligner la difficulté, à reconnaître les compétences individuelles et collectives.
- **les besoins de réalisation de soi** : C'est devenir ce qu'on peut être, ce qu'on est capable d'être par le développement de son potentiel. Ce besoin d'accomplissement peut être satisfait par la

participation à des activités relevant du niveau hiérarchique supérieur (établissement des objectifs de son unité, délégations ...), par des missions complexes, par des marges d'autonomie importantes. Ce niveau d'auto-actualisation, situé en haut de la pyramide, correspond donc à un besoin alors que les autres relèvent d'un manque.

**Les principes de cette théorie**, se résument comme suit :

- Les besoins d'un niveau supérieur ne constituent une source de motivation que si les besoins du niveau inférieur ont été satisfaits ;
- Lorsqu'un besoin est satisfait, il n'est plus une source de motivation. Un autre besoin apparaît que l'individu s'efforcera de satisfaire. C'est le principe de manque.
- La théorie de MASLOW comporte un autre principe dit de progression qui définit l'ordre d'apparition des besoins.

**Les points forts de cette théorie** : sa simplicité, sa logique, son applicabilité.

**Les points faibles** : Cette théorie a suscité de nombreuses critiques :

- faiblesse méthodologique (petit échantillon, impossibilité de vérifier, d'éliminer les biais ...)
- Ce modèle ne tient pas compte des variations culturelles mais propose une typologie universelle des besoins ; sommes nous sûr de savoir ce qui motive un inuit ?
- garantir la sécurité de l'emploi ne suffit à satisfaire les besoins physiologiques si les salaires ne sont pas suffisants. Faudrait-il introduire une hiérarchie à l'intérieur des niveaux ?
- des recherches ultérieures ont démontré qu'il n'existait pas de corrélation positive entre la satisfaction d'un besoin et la force du besoin qui le suit dans la hiérarchie. Que penser des martyrs, des « justes » qui mettent leurs vies en jeu, qui renoncent aux besoins élémentaires pour réaliser des attentes inscrites dans un système de valeurs ?
- la logique de progression n'est pas toujours vraie, de nouveaux besoins physiologiques peuvent apparaître, d'autres réapparaître, des allers-retours sont possibles. Que se passe-t-il dans le cas d'une perte d'emploi ?
- Ce modèle basé sur le besoin ne devrait pas permettre la démotivation. Dès qu'un besoin est satisfait, l'apparition d'un manque est mécanique et ce jusqu'au dernier échelon qui ne peut être vraiment satisfait. Autrement dit, ce modèle « *fournit toujours une source de motivation* »

**(Denjean , 2006)**

Elle s'inscrit dans une logique non déterministe, le comportement des individus ayant atteint le niveau supérieur serait difficilement prévisible, conclusion qui s'oppose aux conclusions de la plupart des théoriciens.

MASLOW n'a pas cherché à produire un modèle applicable aux situations professionnelles, au monde du travail. Son étude était positionnée sur le champ psychologique en général. Elle a été réalisée en fin de carrière, au sein de son cercle de relations proches, d'amis intimes choisis. La méthode est donc contestable, invérifiable.

Même si elle n'a pas été validée, cette approche figure dans la grande majorité des parutions sur la motivation « *la pyramide de MASLOW reste la référence des études des besoins de la motivation humaine* ».

Puisque cette théorie n'a pas été développée pour le monde du travail, elle a des limites « *ce modèle ne permet pas d'expliquer comment se développe la motivation au travail* » (Vallerand et Thill, 1993, p21)

**-En quoi consistent les implications managériales des théories relatives à la satisfaction des besoins pour motiver?**

L'application majeure des théories des besoins consiste principalement pour les managers à:

- Être à l'écoute des besoins des individus, qu'ils soient latents et exprimés.
- Prendre conscience que les besoins sont spécifiques à chaque individu.

## **B- La théorie bi-factorielle d'Herzberg (1959) :**

Suite à une vaste étude qualitative, Frederick Herzberg et ses collaborateurs proposent en 1959 de distinguer les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail de ceux qui, au mieux, peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail. Auparavant, on classait les facteurs sur un axe unique allant d'insatisfaction à satisfaction. Herzberg distingue donc:

- **Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction.** Ils sont également appelés motivateurs. On retrouve les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel, la réussite, la considération, l'avancement,...

- **Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction.** Herzberg les appelle également facteurs d'hygiène ou d'ambiance. On recense la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieur, collègues), le leadership, la politique et l'administration de l'entreprise,...

L'indépendance entre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction a des conséquences pratiques importantes : si on améliore les facteurs de contexte (ex. salaire), on diminue l'insatisfaction sans augmenter la motivation. Par contre, si on donne des responsabilités, on augmente la satisfaction et la motivation. (Vallerand et Thill, 1993)

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail: la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail:

- **L'élargissement horizontal du travail.** Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.

- **L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail.** Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique. Il faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critiqué car il confond la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition admise est de

désigner «un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail» (Sekiou et al, 2007).

### **C- La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham (1976):**

Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation d'un Emploi (PME), qu'il convient de maximiser:

- La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi ;
- L'identité de la tâche: plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande
- L'importance de la tâche, qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise;
- L'autonomie qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches;
- Le feed-back qui rappelle le besoin qu'à l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats. Le potentiel de motivation d'un emploi sera donc fonction de ces cinq caractéristiques (Louche, 2012).

### **-En quoi consistent les implications managériales des théories proposant de rendre le travail plus intéressant pour motiver ?**

L'application managériale des théories centrées sur le contenu du travail se trouve dans l'incitation à agir sur le contenu du travail, en donnant aux individus des **missions** plus *épanouissantes*, plus *valorisantes* et *moins mécaniques* leur permettant de *déployer davantage de compétences* et de ne pas être démotivés par un travail routinier dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour.

### **D- Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle :**

Ces théories stipulent que les individus sont motivés dès lors qu'ils perçoivent leur situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence. Malgré que ces théories supposent qu'un processus cognitif de comparaison intervient au niveau de la motivation, (Kanfer ,1990) classe notamment la théorie de l'équité parmi les théories des « besoins, mobiles valeurs ».Ce choix peut être justifié par le fait que cette théorie de la motivation présuppose qu'il ya chez tous les individus **un besoin d'équilibre**.

- **La théorie de l'équité d'Adams (1965):**

La théorie de l'équité est fondée sur le rapport intrants-extrants en milieu de travail. Les intrants consistent essentiellement en ce que l'individu apporte à l'organisation, comme *la compétence, l'engagement, la loyauté et le rendement* .Les extrants sont tout ce que l'individu reçoit de l'organisation en échange de sa contribution, comme *le salaire, la formation, la reconnaissance, les défis et la progression de sa carrière*. Ce que l'employé reçoit correspond donc à ses gains, alors

que les efforts qu'il fournit en raison de sa formation et de son expérience représentent sa contribution. Ainsi, un individu engagé dans une relation d'échange avec d'autres personnes ou avec une organisation évalue l'équité des gains qu'il retire de cet échange en comparant son rapport intrants-extrants à celui de toute personne ou groupe avec qui la comparaison est possible et logique. Lorsque le rapport de l'individu « A » correspond au rapport de l'individu « B », un état d'équité existe. Toutefois, lorsque rapports ne sont plus égaux, un état d'iniquité apparaît, et l'individu peut croire, par exemple, qu'il est sous-payé (iniquité négative) ou surpayé (iniquité positive).

En résumé, lorsqu'un individu se compare à ses collègues de travail, il se forme une idée assez précise de l'équité de la situation dans laquelle il se trouve. S'il perçoit un déséquilibre à la suite de son évaluation de la situation, l'individu sera motivé à entreprendre une action dans le but de rétablir l'équilibre qu'il recherche.

#### **-En quoi consistent les mécanismes utilisés par l'individu pour réduire de l'iniquité ?**

✓ Dans le cas où l'individu se croit **sous-payé**, il peut soit demander une révision salariale, soit diminuer ses efforts et réduire son rendement. Il peut également envisager d'autres solutions : démissionner, changer de personne de référence, réduire l'iniquité par un processus cognitif.

✓ A l'inverse, lorsque l'individu est **surpayé**, il peut réduire ses extrants (par exemple, écourter ses périodes de repos) ou augmenter ses intrants (par exemple, améliorer son rendement). Nous devons souligner que **l'iniquité** apparaît plus révoltante et est naturellement plus « motivante » lorsqu'elle est négative que lorsqu'elle est positive. **(Dolan et al, 2002).**

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe). Aussi, il précise que lorsque l'individu compare sa situation aux autres en terme de rétribution on est devant **la justice distributive** qui concerne les rétributions « les gains ». A coté de cette justice distributive, on peut distinguer dans les organisations **une justice procédurale**, qui concerne les procédures utilisées pour prendre les décisions (ex. la qualité des décisions, la rapidité dans la prise de décision relative à la récompense, le fait qu'elle traite tout le monde de la même manière, la possibilité de réviser les décisions, procédures d'évaluation objectives des performances, etc. **(Louche, 2012)**

Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.

#### **• Les théories de la justice organisationnelle :**

La théorie d'Adams a connu de nombreux prolongements qui s'inscrivent désormais dans ce que l'on appelle communément la justice organisationnelle. Ce concept regroupe trois formes de justice: *la justice distributive ou justice des résultats* (c'est la théorie de l'équité d'Adams), *la justice procédurale* (ou justice des méthodes et des procédures de management) et enfin *la justice interactionnelle* (c'est-à-dire la justice informationnelle et la justice interpersonnelle mises en

œuvre par les managers). Ainsi, Greenberg (1987, p.9-22) ajoute à la justice distributive d'Adams ce qu'il baptise la justice procédurale, qui est la justice des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour allouer les ressources et les récompenses.

Il est ici question des méthodes d'évaluation du personnel, des procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et des primes... c'est-à-dire de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines. Bies et Moag (1986, p.43-55) ont quant à eux mis en lumière la justice interactionnelle qui se penche sur l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ils distinguent :

✓ **La justice informationnelle** qui consiste à faire circuler les informations pertinentes, notamment de façon verticale, à écouter l'ensemble des avis... En diffusant l'information, on évite les pratiques de rétention de l'information dont on sait depuis Crozier et Friedberg (1977) qu'elles sont source de pouvoir 'injustifié'.

✓ **La justice interactionnelle** qui rappelle qu'un traitement digne et respectueux des individus correspond à leurs attentes et répond à leurs besoins de justice (**Roussel, 2000**).

**-En quoi consistent les implications managériales des théories de motivation à travers la justice perçue?**

Les théories de la justice organisationnelle ont donc permis de mettre en lumière les pratiques de sous-paiements et de sur-paiements et d'inciter à leur réduction (justice distributive). L'effet de ces théories consiste également à encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les légitimer (justice procédurale). Enfin, ces théories vont dans le sens d'un partage de l'information et la promotion de relations respectueuses entre les différents collaborateurs et niveaux hiérarchiques de l'entreprise (justice interactionnelle).

Ainsi, le droit de travail a couronné le principe «à travail égal, salaire égal» qui oblige les managers:

- ✓ À être équitables dans les rémunérations (justice distributive);
- ✓ À mettre en place des systèmes d'évaluation équitables (justice procédurale);
- ✓ À informer les salariés sur ces pratiques (justice informationnelle).

### **3.1.2.2- Les théories du choix cognitif :**

Ces théories partent du principe que le comportement d'un individu est déterminé par la valeur qu'il attribue à ses buts et par la probabilité d'en obtenir des résultats à la mesure de l'effort consenti.

#### **A- Le modèle VIE (Valence, Instrumentalité, Expectation) :**

Enoncée par Victor Vroom en 1964, la théorie des attentes (ou VIE) stipule que la motivation est conçue comme la résultante de trois variables :

✓ **L'attente (Expectation):** c'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme «expectation» signifie que l'individu

formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.

✓ **L'Instrumentalité**: c'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.

✓ **La Valence** c'est la valeur positive ou négative attribuée par un individu aux divers résultats attendus dans son emploi, aussi bien externes (salaire, prime, promotion...) qu'internes (valorisation suite à une réussite). En d'autres termes, la valence caractérise les résultats de l'activité en cours de réalisation. Elle dépend donc des attentes de l'acteur et des interactions avec son environnement. **(Roussel, 2000).**

**-En quoi consistent les implications managériales de la théorie de motivation en fonction des attentes?**

La théorie des attentes renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Enfin, elle incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit.

### **3.1.2.3- Les théories de l'autorégulation et de la métacognition :**

Selon **(Roussel, 2000, p.12)** ces théories «étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif.». Pour des raisons de concision, nous choisissons de ne présenter ici que deux théories de ce paradigme, celles qui ont le plus d'impact sur le management des hommes et des équipes : la théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985).

#### **A- La théorie de la fixation des objectifs Locke, (1968) :**

La théorie de la fixation des objectifs a été énoncée par Locke en 1968 puis reprise plusieurs fois par la suite. Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés. Selon Locke et afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir plusieurs aspects :

- Être clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte) ;
- Être difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) ;
- Être accompagné d'un feed-back quant à son atteinte ;
- Être accompagné d'un soutien pour l'atteindre;
- Avoir été établi en faisant participer tous les collaborateurs Impliqués ;
- Être accompagné de récompenses lors de son atteinte.

Pour Locke, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même.

Il convient de rappeler que *la théorie des objectifs connaît des limites* notamment:

- ✓ Si l'objectif est trop difficile à atteindre, certaines personnes risquent de se démotiver.
- ✓ Les individus qui n'ont pas un fort besoin de réalisation ou d'accomplissement seront moins motivés par la fixation d'objectifs que les autres.
- ✓ Plus une tâche est complexe et plus elle demande d'interactions entre individus, moins la fixation d'objectifs sera efficace.
- ✓ La simple fixation d'objectifs ne suffit pas à motiver les individus, il faut pour cela qu'ils soient engagés, impliqués dans l'objectif (Dolan et al ,2000).

**-En quoi consistent les implications managériales de la théorie de motivation par le biais de la fixation des objectifs?**

Les travaux de Locke sont à l'origine du Management par Objectifs, très développé actuellement. Ils ont également permis de dénoncer les pratiques managériales du type «faites pour le mieux» et de spécifier les conditions de succès inhérentes au MPO.

**B- La théorie de l'autodétermination ou autorégulation (Deci et Ryan,2000) :**

Le cœur de cette théorie repose sur le concept d'autodétermination, qui renvoie au degré selon lequel une personne croit qu'il est capable d'orienter ces choix et déterminer ces comportements.

L'individu devient capable de s'autoréguler. La motivation selon cette approche est créée à partir de trois besoins :

- **D'autonomie** : c'est se sentir responsable de ses choix en matière de comportement.
- **De compétences** : motivé par le besoin d'être au niveau de résultat attendu. Avoir les compétences permet de contrôler son environnement par des comportements adaptés.
- **D'appartenance à un groupe** par l'intériorisation des normes de contrôle et de fonctionnement, des règlements. Leurs cohérences avec les valeurs et l'image de soi de l'individu permettent son glissement vers l'autodétermination.

A partir de ces besoins, (Deci et Ryan, 2000) proposent trois natures de motivation qu'ils hiérarchisent sur un continuum d'autodétermination :

✓ **L'amotivation** ou absence de motivation. Elle conduit à une non régulation de ses comportements par l'individu et donc à un manque de contrôle sur ceux-ci. On peut comparer ce cas à une sorte d'aliénation mentale.

✓ **La motivation extrinsèque.** L'individu est alors motivé par des interventions extérieures (récompenses ou sanctions) qui conditionnent ses comportements. Les auteurs recensent plusieurs stades dans la motivation extrinsèque, en fonction de la valorisation qu'a l'individu de ses

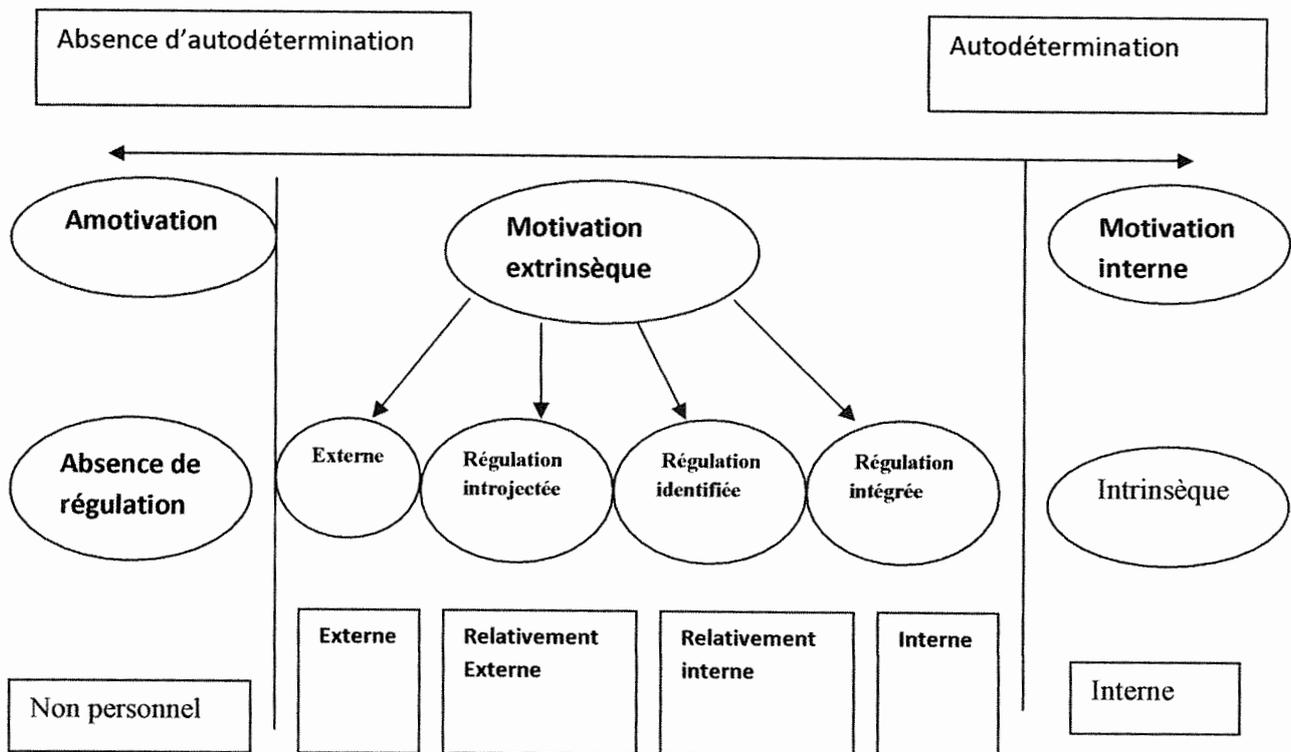
comportements. Moins il nécessite d'intervention extérieure, plus il s'autorégule et plus il tend vers une motivation intrinsèque. Ce type de motivation se divise en quatre :

- La régulation externe** : la motivation se fonde sur des éléments externes (punitives, récompenses)
- La régulation introjectée** : les activités sont réalisées par intériorisation des contraintes, elles ne sont plus extérieures à l'individu. Il ressent de la culpabilité s'il ne fait pas rien.
- La régulation identifiée**: la pratique devient importante, fondée sur une liberté de choix.

L'individu prend conscience de l'intérêt qu'il a à pratiquer cette activité (**Bernaude.C, Lemoine, 2013**)

**La motivation intrinsèque.** Représente la forme de motivation considérée comme étant la plus autodéterminée et implique une composante affective de l'individu dans l'accomplissement d'une tâche qu'il juge intéressante, et ce, sans la présence d'une forme de rétribution quelconque, autre que celle tirée de la satisfaction par la pleine réalisation de ladite tâche.

Nous résumons dans le schéma ci-après le processus de la motivation autodéterminée :



Source (Deci et Ryan, 2000)

### -En quoi consistent les implications managériales de cette théorie ?

On comprend de façon triviale l'intérêt de se trouver en présence d'une motivation intrinsèque chez des collaborateurs. Différentes solutions managériales vont dans cette optique, en tentant de développer puis d'entretenir une motivation intrinsèque chez les individus, notamment les pratiques d'empowerment, de travail en équipe, d'autonomie accrue, de partage des informations et des connaissances, d'élargissement des tâches et de polyvalence...

### 3.1.2.4-Les orientations actuelles de la recherche :

Il semble qu'actuellement le souci des chercheurs soit moins de développer de nouvelles théories que d'articuler celles qui sont déjà à leur disposition. Deux démarches sont suivies :

- La première d'entre elles peut être qualifiée de démarche de « gestion de la diversité ». Elle consiste à prendre acte de la multiplicité des théories. Cette diversité est ensuite organisée, sans véritable dépassement (Ex. taxonomie de Landy et Becker, 1987);
- La deuxième consiste à intégrer véritablement les recherches en fusionnant les différents modèles théoriques antérieurs, ou en les articulant à partir d'un cadre métathéorique. Il s'agit là d'une « démarche d'intégration ». (Ex. modèle de Klein, 1989 ; Meyer, Becker et Vandenberghe, (2004). (Louche, 2012)

### **-Synthèse :**

L'importance de la prise en compte en milieu professionnel des théories de la motivation Bien qu'on ait parfois tenté d'établir une dichotomie entre le monde professionnel et la recherche académique, il est indéniable que les interactions entre les chercheurs et les professionnels sont source d'innovations et de synergies permettant de développer des courants de pensées, des visions et des méthodes qui tendent vers un développement durable de la gestion des ressources humaines. Source de performances économiques plus élevées, ces synergies permettent également des améliorations sociales considérables en mettant en avant les aspirations et les spécificités individuelles. On est désormais loin de « l'ouvrier -aliéné» de l'ère taylorienne et il est central pour les managers d'avoir à l'esprit ces théories. Elles naissent d'une réalité concrète (la réalité du terrain), que les chercheurs savent externaliser, analyser, formaliser, reformuler et vulgariser afin de la rendre accessible et exploitable.

Au fur et à mesure de leurs publications et de leur application, les théories de la motivation ont contribué à créer des bénéfices réciproques, pour les organisations autant que pour les employés et n'est-ce pas là l'objectif central de la gestion des ressources humaines?

## **3.2-L'implication dans le travail, l'engagement organisationnel et la satisfaction:**

### **3.2.1-Définition de l'implication organisationnelle:**

✓ Mowday, Porter et Steers (1979, 1982), proposent la définition suivante, reprise dans les recherches : L'implication se caractérise, au niveau du comportement et des attitudes de l'individu, par trois données complémentaires :

- Une forte croyance et une forte acception des buts et des valeurs de l'organisation ;
- Une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de l'organisation ;
- Un fort désir de rester membre de cette organisation.

L'implication organisationnelle représente ainsi plus qu'une loyauté « passive » à l'égard de l'organisation, mais un réel engagement, qui enracine l'individu et le relie à un système de croyances.

✓ **Thévenet**, définit l'implication organisationnelle comme « notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise » (**Thévenet, 1992, p.85**). Elle représente une prédisposition à agir, elle résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation. L'auteur explique que c'est un processus qui va comprendre plusieurs aspects comme :

- Le projet personnel ;
- Le projet de l'entreprise ;
- L'interaction entre la personne et l'organisation ;
- L'évaluation de ces échanges par l'institution ;
- L'évaluation de l'interaction.

✓ **O'Reilly et Chatman**, l'implication va dans le sens d'une symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres. C'est « l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation » (Internalisation des valeurs) (**O'Reilly et Chatman, 1986, p.493** ». Autrement dit, l'implication reflète le degré avec lequel l'individu internalise ou adopte pour son propre compte, les caractéristiques ou les perspectives de l'organisation.

✓ **Allen et Meyer**, Considèrent l'implication professionnelle comme « un attachement affectif ou émotionnel envers l'organisation tel qu'un individu fortement impliqué s'identifie, s'engage et prend plaisir à être membre de l'organisation qui l'emploie » (**Allen et Meyer, 1990, p.14**)

✓ Une définition actuelle de l'implication au travail, proposée par Meyer et Herscovitch « l'implication désignerait la force qui lie un individu au cours d'une action, en relation avec une ou plusieurs cibles. En tant que tel, l'implication se distingue des formes d'échanges constitutives de la motivation et des cibles relevant des attitudes positives » (**Meyer et Herscovitch, 2001, p.301**).

### 3.2.2-Articulation théorique entre l'implication, motivation, satisfaction et engagement :

✓ **L'implication vs satisfaction** : On partira d'une définition classique de la satisfaction. Locke (1976) définit la satisfaction au travail comme un état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte. C'est donc une concordance entre les attentes développées vis-à-vis du travail et ce qu'il apporte qui amène la satisfaction. Par contre, l'écart entre ces éléments conduit à de l'insatisfaction (**Louche, 2015**).

Une telle conception de la satisfaction ne correspond pas à la composante évaluative de l'implication dans le travail. **La différence essentielle** est que dans la satisfaction le sentiment est fonction de la relation perçue entre ce que l'individu veut retirer de son travail et ce qu'il pense

que le travail va lui offrir et lui amener. L'important est de savoir si tout ce que veut l'individu compte ou non pour la définition de soi. Par exemple, pour quelques individus, avoir un certain environnement physique, avoir certains bénéfices ou travailler dans un certain groupe de personnes peut être satisfaisant mais n'est pas valorisé dans la définition de soi et par conséquent n'intervient pas dans l'implication dans le travail. Pour d'autres, qui internalisent comme valeur dans la définition de soi le fait d'être associé avec certains groupes ou d'occuper un bon bureau, ces faits affecteront à la fois leur satisfaction et leur implication.

**Une autre distinction** entre satisfaction et implication dans le travail porte sur la nature des sentiments ou émotions associés à chacun de ces concepts. En ce sens, on peut considérer que l'implication dans le travail est une variable intermédiaire et que la satisfaction au travail est une variable dépendante.

**Une autre différence** peut être relevée : alors que la satisfaction change avec la situation, l'implication au travail constitue une variable différentielle stable qui ne dépend pas exclusivement de la situation mais se fonde sur le concept de soi internalisé. En d'autres termes, comparée à la satisfaction, l'implication dépend moins des caractéristiques objectives du travail que du besoin individuel de maintenir l'image de soi. (Louche et al, 1994).

✓ **L'implication vs motivation** : Le concept d'implication est un concept d'apparition plus récente que celui de motivation. D'origine anglo-saxonne, apparu aux Etats-Unis dans les années cinquante Foote, (1951) ; Becker, (1960), ce concept a été développé en France, à partir des années quatre vingt. *Au contraire de la motivation* qui cherche à déterminer l'ensemble des forces internes ou externes qui agissent sur les individus pour les amener à agir dans une direction donnée (réalisation de ses activités professionnelle), selon une certaine durée, et avec une certaine intensité, *l'implication* tente d'explorer l'ensemble des liens (valeurs de travail, carrière ,travail, organisation, syndicat)qui unissent un individu à son entreprise (Thèvenet,1992).Autrement dit, l'implication s'intéresse à la relation qui lie l'individu à son organisation a travers la somme des évaluations subjectives qu'il réalise vis-à-vis des différentes cibles suscitées, par contre la motivation s'intéresse à la relation qui lie l'individu au contenu de son travail.

Une autre distinction entre *l'implication* et *la motivation* dans le travail peut être relevée : quant on traite de la motivation on est concerné par l'énergie qui anime les comportements, l'orientation et les voies qu'ils prennent, enfin par le fait que ces comportements soient maintenus et poursuivis Steers et Porter, (1975).L'énergie à l'origine des comportements est basée sur des besoins, sur des drives, sur des motivations. On doit réaliser que ce qui active ou donne l'énergie au comportement n'est pas ce qui le dirige. L'implication au travail se réfère à ce qui oriente et ou dirige le comportement. Par exemple, si deux individus ont un besoin élevé d'accomplissement, l'un qui est impliqué dans son travail orientera cette source d'énergie principalement vers l'atteinte

de buts plus élevés dans le travail alors que l'autre qui est moins impliqué choisira d'exprimer ses besoins dans le sport, la politique, ou tout autre domaine d'activité extérieur au travail.

L'implication dans le travail en tant qu'attitude de définition de soi serait par conséquent une part importante du processus dirigeant les motivations d'accomplissement. Les motivations n'exercent donc pas un simple effet direct sur le comportement puisqu'elles peuvent conduire à des conséquences différentes en fonction de l'implication dans le travail. Il n'est pas possible de rendre compte de variations dans les performances en considérant séparément les motivations et l'implication. On doit plutôt les considérer ensemble. (Louche et al, 1994)

*Nous avons précédemment donné à l'implication un statut de variable intermédiaire et à la **satisfaction** un statut de variable dépendante. A partir des distinctions opérées ci-dessus entre les motivations et l'implication, l'implication est une variable intermédiaire alors que nous percevons les motivations comme une variable indépendante.*

✓ **L'implication vs engagement** : Pour clarifier la différence, il est sans doute préférable de parler d'implication par rapport au travail et d'engagement envers l'organisation. L'objet n'est pas le même et facilite ainsi la différence. L'engagement évoque au sens strict **un contrat**, tacite ou non, qui **lie deux parties**. Il en résulte que celui qui est engagé ne peut plus se dédire ou reculer, c'est le cas vis-à-vis de l'armée, ce l'est aussi d'une voiture qui s'engage sur une bretelle d'autoroute, ce l'est encore une d'une technique de vente ou la cible se croit obligée d'accepter la conversation ou même d'acheter. L'engagement envers une organisation consiste aussi à se sentir lié à elle, et donc à ne pas en partir, ce qui est étudié en terme de « turn over ». Vandenberghe (1996) par exemple traite de l'engagement organisationnel.

De son côté, l'implication dans le travail, comme on le verra, indique que l'on **s'intéresse** ou **s'attache** à l'activité réalisée, ou encore que l'on tient à son métier en se l'appropriant et en s'y investissant.(Brangier, Lancry et Louche,2004). Ainsi, l'implication est un concept qui traduit et explicite la relation qui existe entre un individu et son environnement de travail (valeurs de travail, objectifs organisationnels, carrière, travail, groupe de collègues, syndicat) et en particulier l'organisation dans laquelle il travaille. Cette relation est le résultat de plusieurs évaluations subjectives de l'individu vis-à-vis de ces différentes cibles. Autrement dit, les *facteurs de l'implication organisationnelle* sont de types *intrinsèque* et que les *facteurs de l'engagement organisationnelle* sont de type *extrinsèque* comme en le verra ci-dessous.

Dans une de ses publications,(Kiesler,1977,p.65) définit l'engagement comme le lien qui unit l'individu à son comportement. Cette définition est largement discutée par (Joule et Beauvois, 1998).Ces auteurs (p.55) considèrent en effet que « ce qui est défini est davantage une conséquence de l'engagement que l'engagement proprement dit ».Ensuite, l'engagement n'est pas une variable psychologique interne : il ne peut pas être assimilée à l'implication ou « l'attachement

professionnel » (Charles-Pauwers et Commerias, 2002) qui est au centre de recherches en psychologie des organisations. L'engagement est le produit de conditions situationnelles. Pour marquer que l'engagement dépend de caractéristiques externes à l'individu, (Joule et Beauvois, 1998, p.60) proposent une autre définition : « l'engagement correspond dans une situation donnée aux conditions dans laquelle la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé ».

En guise de synthèse, les conditions externes créatrices d'engagement sont regroupées par ces auteurs en deux groupes : la taille de l'acte, et les facteurs ayant traits aux raisons de l'acte.

- Par « la taille de l'acte », on entend d'abord sa *visibilité* (par exemple un acte public et non anonyme est plus engageant qu'un acte privé (ex. l'action et/ou la décision d'un individu devant un groupe large est plus engageante que lorsqu'il est devant un petit groupe ou d'une façon isolée). Les actes *irrévocables* sont plus engageants que les actes *révocables* (ex. les actions qui se réalisent en l'absence d'alternatives sont plus engageantes que celles qui jouissent d'alternatives) mais également son importance appréciée en terme *de coût* (un acte très coûteux est plus engageant qu'un acte faiblement coûteux).

- **Les raisons des actes** : Les actes réalisés dans un contexte de liberté sont particulièrement engageants. Le contexte de liberté constitue à ce niveau un facteur décisif.

### 3.2.3-Les formes d'implication au travail :

- ✓ **La première forme** d'implication recensée par Morrow, (1983) est centrée sur les valeurs et est en rapport avec l'éthique protestante du travail Blood, (1969) ; Mirels et Garrett (1971). L'essentiel de cette conception est de considérer que le travail (en particulier s'il est difficile et pénible) est strictement bon, et qu'il représente une finalité en soi, pour l'individu. Cette approche de l'implication considère que la valeur personnelle et la dimension morale d'un individu sont à la mesure de sa volonté de travailler.
- ✓ **La seconde forme** d'implication, centrée sur la carrière, a pour objectif de mesurer l'importance relative du travail et de la carrière dans la vie entière d'un individu Greenhaus, (1971).
- ✓ **La troisième forme** d'implication, centrée sur le travail, consiste à prendre en considération la relation qui existe entre la performance réalisée et l'estime que l'individu a de lui-même. Dans un second temps l'implication (traduction de « involvement ») devient une composante de l'image de soi. Le travail devient un facteur d'identification de l'individu, comme le fait remarquer (Morrow, 1993, p.490).
- ✓ **La quatrième forme** d'implication, centrée sur l'organisation, est un concept multidimensionnel ayant pour objectif de cerner les raisons qu'a un salarié, de rester dans une organisation. Elle tente également d'évaluer sa volonté d'y exercer des efforts de sa propre initiative, ainsi que sa croyance dans les objectifs de l'organisation, ainsi que le partage de valeurs communes (Mowday et al, 1982).

✓ **La cinquième forme** d'implication, centrée les syndicats, est une des formes d'implication d'apparition récente. Elle a pour objectif d'évaluer les opinions à l'égard du syndicalisme en général, plutôt que d'étudier des sentiments de loyauté ou de ressentis individuels à l'égard de tel ou tel syndicat. comme le fait remarquer son auteur, ce type d'implication n'a de sens, que dans la mesure où il concerne des salariés, par ailleurs syndiqués.

✓ **La sixième forme** d'implication, centrée sur le groupe de travail, la composante « affective » renvoie à un attachement affectif à cette entité et la composante « normative » réfère à une loyauté envers le groupe découlant d'un sentiment d'obligation à son égard. Contrairement à l'implication de continuation ou calculé, cette forme fait référence à l'attachement forcé, fondé sur les coûts associés au départ éventuel du groupe. (Stinglhamber et al.2004)

### **3.2.4-Les principaux modèles théoriques de l'implication organisationnelle :**

Partant de la définition globale de l'implication organisationnelle suscitée, deux recherches complémentaires et majoritairement utilisées dans les recherches empiriques ont tenté de spécifier la nature multidimensionnelle du lien ainsi défini. Il s'agit des modèles (d'Allen et Meyer ,1997), et (d'Oreilly et Chatman ,1986).

#### **3.2.4.1-L'implication organisationnelle selon Allen et Meyer (1990):**

Selon Meyer et Allen, le point commun de toutes les approches existantes est que l'implication est un état psychologique qui (a) caractérise la relation qui s'établit entre un employé et son organisation et qui (b) a des implications sur la décision de rester membre de cette organisation. Ainsi, au regard de cette définition, les employés qui sont impliqués ont plus de chance de rester membres de cette organisation, que les employés qui ne sont pas impliqués. Ce qui distingue au final les définitions de l'implication, c'est la nature du lien psychologique, décrit par leurs auteurs. Les travaux de Meyer et Allen (Allen et Meyer, 1990) ;Meyer et Allen,(1991,1997) permettent ainsi de définir trois formes d'implication liant l'individu à l'organisation :

- ✓ **L'implication affective** : Elle décrit l'attachement émotionnel de l'individu à l'organisation.
- ✓ **L'implication de continuité** : Elle décrit l'ensemble des couts perçus par le salarié et qui serait engendré par la rupture du lien contractuel avec l'organisation.
- ✓ **L'implication normative** : Elle décrit l'attitude de loyauté et d'obligation morale vis-à-vis de l'organisation.

#### **3.2.4.2-Le modèle de l'implication organisationnelle selon O'Reilly, Chatman et Caldwell :**

Les travaux de (O'Reilly et Chatman,1986) et Caldwell puis de Cadwell, Chatman et O'Reilly (1991) mettent en évidence le processus d'échange entre un salarié et son

organisation, permettant de décrire la nature du lien qui les relie. Tout comme Allen et Meyer, O'Reilly et Chatman définissent l'implication comme étant un attachement psychologique, ressenti par l'individu vis-à-vis de l'organisation. Cet attachement peut prendre trois formes :

✓ **L'implication de conformité** : Correspond à des attitudes et à des comportements, adoptés par les individus, pour obtenir des récompenses spécifiques. Cet attachement serait dépendant de la relation de cause à effet entre les contributions de l'employé et les rétributions de l'organisation, vis-à-vis de ce dernier. (implication calculée chez Allen et Meyer).

✓ **L'implication d'identification** : L'identification se caractérise, lorsque, par choix, l'individu recherche et accepte d'être influencé, afin d'établir et afin de maintenir des relations satisfaisantes avec l'organisation. Les auteurs qualifient cette forme d'implication, comme étant normative.

✓ **L'implication d'internalisation** : Dans ce cas, l'attachement entre le salarié et l'organisation est basé sur la congruence qui existe, entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation. Tout comme pour l'implication d'identification, les auteurs qualifient cette forme d'implication, de normative.

Dubost, Gauzente, Guilloux, Roussel et Kalika (2000), montrent la pertinence d'ajouter une composante d' « internalisation », pour mesurer l'implication organisationnelle globale d'une organisation. Dans ce cas, l'implication organisationnelle est « l'attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation et au partage de valeurs communes, d'autre part à son choix raisonné de lui être fidèle, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout » (Dalmas, 2008).

L'implication de l'individu s'effectuerait également parce que ce dernier internalise ou adopte des valeurs, des buts et des normes propres à l'organisation.

### **3.2.5-Les facteurs favorisant l'implication organisationnelle :**

#### **3.2.5.1-Les antécédents de l'implication organisationnelle affective :**

Cinq catégories d'antécédents sont en général considérées pour expliquer le développement de l'implication affective, il s'agit :

- ✓ des caractéristiques de l'organisation (taille et degré de centralisation)
- ✓ des caractéristiques personnelles des salariés (age, sexe, ancienneté, niveau de formation...)
- ✓ des caractéristiques du poste de travail (variété des aptitudes, étendue du poste, autonomie, challenge).

- ✓ de l'état d'ambiguïté ou de surcharge des rôles (ambiguïté, surcharge, conflit).
- ✓ Et enfin des relations à la hiérarchie (Cohésion du groupe, interdépendances des tâches, structure d'initiation du leader, considération du leader, communication du leader).

Il apparaît, à l'examen de la littérature, que deux variables personnelles sont liées positivement à l'implication affective: **l'estime de soi** et **l'adhésion à l'éthique**. Ensuite ce mode d'implication est également liée à toutes les caractéristiques de tâche du modèle de Hackman et Oldham : autonomie, variété des aptitudes, capacité à situer la tâche dans un ensemble, impact social et feed-back sur les résultats. Enfin, on observe une relation positive entre le style hiérarchique participatif du responsable et l'implication des subordonnés. **(Louche, 2012)**. Quant au niveau de formation, il apparaît relier négativement à l'implication affective, les chercheurs avancent l'hypothèse selon laquelle les individus ayant un niveau de formation élevé ont des attentes que les organisations sont incapables de satisfaire.

### **3.2.5.2-Les antécédents de l'implication organisationnelle calculée**

Parmi les caractéristiques personnelles, l'âge, l'ancienneté, le niveau hiérarchique, l'éducation et le revenu sont considérés les variables les plus couramment associées à l'implication organisationnelle calculée. D'après Dominique Peyrat-guillard, à partir de 1984 Mayer et Allen excluent l'âge et l'ancienneté de leurs recherches compte tenu des résultats limités qu'ils obtiennent, et qu'ils expliquent par le fait que deux types d'antécédents pourraient augmenter ou diminuer l'implication organisationnelle calculée : les investissements réalisés et les alternatives (choix de travail). Ainsi, un salarié jeune et ayant peu d'ancienneté pourrait être impliqué de façon calculée, parce qu'il a peu d'alternative de travail, même si ces investissements dans l'organisation sont encore faibles. Avec le temps et le développement de ses compétences, son implication calculée pourrait néanmoins diminuer en raison d'un plus grand nombre d'alternatives, malgré des investissements plus importants.

### **3.2.5.3-Les antécédents de l'implication organisationnelle normative :**

Peu de recherches ont été menées en ce qui concerne l'identification des antécédents de l'implication normative, par comparaison avec les deux autres facettes de l'implication organisationnelle.

La socialisation familiale, culturelle et organisationnelle (au cours de la phase d'intégration dans l'entreprise) est l'un des antécédents de l'implication normative. Ces expériences de socialisation constitueraient autant de pressions qui conduiraient l'individu à internaliser des normes de comportement, plus particulièrement la nécessité de la loyauté à l'égard de l'organisation.**(Thèvenet,2002)**

### 3.2.6-Les conséquences de l'implication organisationnelle :

Les chercheurs se sont beaucoup plus intéressés aux conséquences de l'implication affective et calculée qu'à celle de l'implication normative. (Mowday, Steers et Porter, 1982) considèrent quatre conséquences de l'implication au travail :

- ✓ **L'intention de rester et le désir de rester membre de l'organisation :** Les résultats obtenus de quelques études montrent que les individus fortement impliqués affectivement dans leur organisation ont moins l'intention de quitter leur organisation, et un fort désir de rester membre de l'organisation et ce d'autant plus qu'ils sont fortement impliqués dans leur carrière.
- ✓ **Le présentéisme** (ou à l'inverse l'absentéisme) est l'une de celles qui sont le plus souvent étudiées, en relation dans la plupart des travaux avec la dimension affective. Beaucoup d'études ont montré l'état d'une corrélation positive, mais néanmoins faible, entre l'implication et présentéisme. Cette faiblesse pourrait s'expliquer par le fait que les études examinées ne font pas généralement la différence entre l'absentéisme volontaire et involontaire.
- ✓ **Le maintien de l'effort au travail ou la performance** par rapport au rôle attendu est une autre conséquence faisant partie des comportements productifs. Les résultats des études suggèrent que les personnes fortement impliquées affectivement dans leur organisation travaillent plus et réussissent mieux que celle ayant une faible implication affective. Des études ont montré que l'implication affective était corrélée positivement à *la volonté de proposer des améliorations* et au fait *d'accepter les choses telles qu'elles sont* (loyauté). Et c'est le manque d'implication qui a été avancé comme explication à l'absentéisme, au turnover, à la réduction des efforts, au vol, à l'insatisfaction au travail et à la non mobilité. Par contre, au niveau *des comportements de production*, les résultats obtenus dans les recherches sont *contradictoires*. Cela signifie que le modèle théorique centré sur la relation directe implication-production est trop simpliste. Il est nécessaire de l'enrichir pour comprendre et dépasser les contradictions. (Louche, 2012)

#### -Peut-on créer les conditions nécessaires plutôt que l'implication elle-même ?

Il existe trois conditions nécessaires que les politiques des ressources humaines et de management peuvent satisfaire en vue de créer les conditions de l'implication au travail:

- ✓ **La cohérence :** Comment une personne peut-elle s'impliquer si elle ne comprend pas sa situation, ce qu'elle fait, et ce que fait l'entreprise pour laquelle elle travaille ? Il est frappant de voir dans les entreprises une assez grande ignorance de beaucoup de salariés sur les stratégies de l'entreprise et sur le sens des décisions.
- ✓ **La réciprocité :** Comment peut-on s'impliquer dans une entreprise, si on n'a pas le sentiment que l'entreprise s'implique, s'engage vis-à-vis de soi ? La réciprocité c'est bien

évidemment les politiques de rémunération ou de rétribution, mais plus généralement tous les signaux qui témoignent de l'engagement de l'institution vis à vis de ses salariés. Ce sera une erreur de la limiter à la rémunération, quelle que soit l'importance de celle-ci. La reconnaissance, la prise en compte de besoin propre, la qualité d'une relation, la pertinence et le bien-fondé d'un feedback peuvent tout aussi contribuer à cette perception de réciprocité. La pérennité de la relation dépend donc du gain mutuel des deux parties.

✓ **L'appropriation** : Comment pourrais-je m'impliquer dans une entreprise si je ne la considérais un peu la mienne ? Cela concerne toutes les possibilités de se sentir maître de ce qu'elle fait et pas uniquement les politiques d'actionnariat des salariés : l'appropriation est plus vaste et complexe que la seule propriété de l'entreprise (qui n'a pas entendu parler de sa machine, de son bureau, de ses objectifs).

C'est à l'entreprise de créer les conditions pour quelle existe et se maintienne, et pour dégager devant les salariés les nombreux obstacles qui les empêchent de se motiver eux-mêmes. Ces conditions peuvent se résumer comme suit :

-la mise en place de dispositifs visant à libérer l'initiative et la créativité du personnel (propositions d'améliorations, groupes de progrès, systèmes de suggestions, challenges internes) ;

-l'implication ne peut être ordonnée à l'absolu, et doit être accompagnée du changement. Et que ce changement doit être accepté par les salariés. Cette acceptation du changement dépend de plusieurs facteurs, tant sur les plans matériel, financier que social.

Par exemple, **matériellement**, la mise à la disposition du personnel d'un outil de travail performant pouvant lui permettre d'améliorer ses performances, et le former en conséquence si l'on sait que cela est aussi une assurance de compétitivité au niveau technologique.

**Sur le plan financier**, l'entreprise devrait essayer de faire tendre le rapport contribution/rétribution vers l'unité. En cas de déséquilibre, cela voudrait dire que l'une des composantes du rapport est supérieure à l'autre. Par exemple, si le rapport est trop élevé, cela voudrait dire que la contribution est plus élevée que la rétribution. Ceci pourrait constituer une source de démotivation si l'on se place dans une économie où celui qui travaille plus doit gagner plus, autrement dit, la rétribution est une fonction croissante de la contribution.

**Sur le plan social**, le personnel doit être mis dans des conditions de travail pouvant favoriser son épanouissement. Egalement lui créer un climat social favorable, de sorte que chaque salarié soit fier d'appartenir à la société (Thévenet,2002).

## **Quatrième partie : La relation de l'organisation à son environnement**

### **Entrée :**

Comme tout être vivant l'entreprise ne vit pas seule, elle évolue dans un environnement ou elle :

- ✓ **Puise ses ressources** : Capitaux, matières premières, technologie, services,... ;
- ✓ **Ecoule ses produits** : Biens, services,... ;
- ✓ **Affronte des concurrents** : directs et indirects ;
- ✓ **Trouve des partenaires** : fournisseurs, clients, banques,... ;
- ✓ **Subit des contraintes** : lois, syndicats, ONG,... ;
- ✓ **Exerce son influence** : publicité, innovation, investissement,...

Ainsi, l'entreprise naît et évolue dans un environnement aux multiples composants. Elle doit interagir avec ses éléments et les intégrer dans ses décisions.

### **4.1-Définition de l'environnement de l'organisation:**

#### **4.1.1-L'environnement interne :**

L'environnement interne ou microenvironnement comprend l'ensemble des facteurs qui permettent aux membres ou aux équipes d'une organisation de travailler harmonieusement. Les principales composantes de l'environnement interne sont:

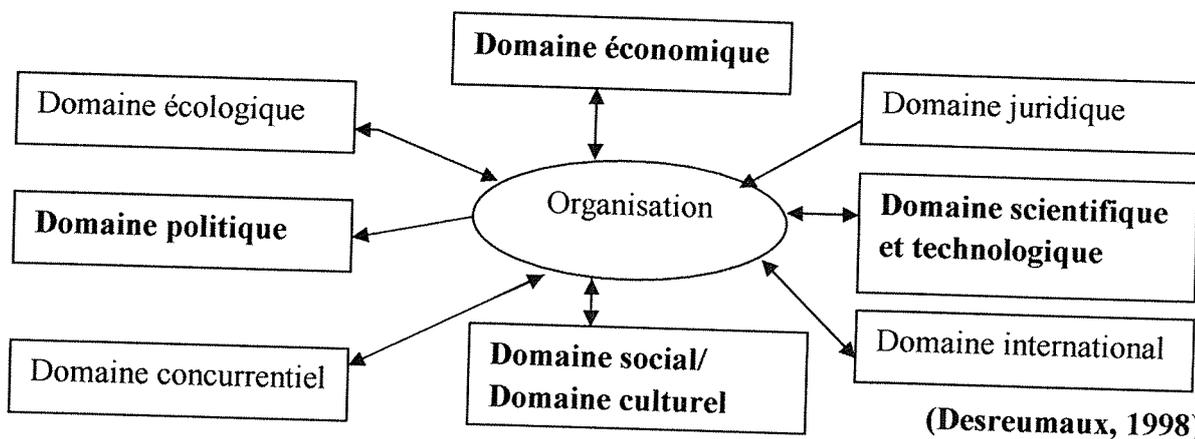
- les fonctions de l'organisation (marketing, production);
- les intervenants internes ou effectifs, qui évoluent à l'intérieur de l'entreprise (gestionnaires, employés, syndicats, actionnaires);
- la culture organisationnelle (croyances, attitudes, valeurs).
- La taille (plus la taille est grande plus elle mène une certaine décentralisation et différenciation de l'organisation). Il en résulte ainsi, des besoins en coordination et donc un renforcement de la formalisation. **(Blau et Schoenherr,1971)**
- La technologie qui donne lieu à deux définitions : On peut s'intéresser à la technologie sous l'angle de sa complexité (et donc de sa difficulté d'utilisation) ; mais on peut également la considérer sous l'angle de la marge de manœuvre qu'elle laisse aux salariés.**(Woodward,1987)**

#### 4.1.2-L'environnement externe :

L'environnement externe, ou microenvironnement, est constitué de tout ce qui, à l'extérieur de l'organisation, influe sur ses objectifs et ses plans. Dans ce cas, on parlera d'environnement général (économique, politique, social) et d'environnement immédiat (consommateurs, fournisseurs, distributeurs).

Cet environnement peut être aussi défini par l'ensemble des facteurs qui influencent le fonctionnement organisationnel. Stora (1974, cité par Desreumaux, 1998) regroupe tous ces facteurs en cinq grandes classes auquel sont rattachés d'autres domaines périphériques:

#### 4.2-Les composantes de l'environnement d'une organisation :



#### 4.3- Les caractéristiques et les traits de l'environnement d'une organisation :

- ✓ un environnement changeant et incertain ;
- ✓ un environnement multiple et complexe.

#### -Quels sont les traits qui permettent de caractériser cet environnement ?

- son degré de **complexité** qui dépend du nombre de ses composantes (acteurs). Elle est évaluée à partir des connaissances élaborées ou non qui doivent être possédées, notamment au niveau de la production de biens ;
- son degré de **stabilité** qui dépend de la fréquence et du caractère prévisible ou non des changements;
- son **degré d'incertitude** qui résulte d'une combinaison des deux traits précédents comme l'indique le tableau ci-dessous :

|                               | <b>Stable</b>  | <b>Instable ou dynamique</b>   |
|-------------------------------|--|--|
| <b>Environnement complexe</b> | <b>Incertitude modérément faible</b><br>Décentralisé<br>Bureaucratique<br>(Bureaucratie professionnelle) | <b>Incertitude forte</b><br>Décentralisé<br>Bureaucratique<br>(Adhocratie)           |
| <b>Environnement simple</b>   | <b>Incertitude faible</b><br>Centralisé<br>Bureaucratique<br>(Bureaucratie mécaniste)                    | <b>Incertitude modérément forte</b><br>Centralisé<br>Organique<br>(Structure simple) |

En conclusion, le management a pour objectif d'évaluer les données obtenues à partir de l'environnement en termes **d'opportunités** (chance, possibilité de se développer) et en termes de **contraintes** (menaces à affronter). Pour évaluer les opportunités et les contraintes liés à son environnement l'organisation doit le surveiller, recueillir et analyser les informations pour s'adapter, réagir face à son environnement (**Louche, 2012**).

#### **4.4-Les relations d'interactions organisation-environnement :**

L'organisation comme tout autre système social, est plongée dans un environnement à plusieurs dimensions, physique, technologique, économique, politique, culturelle... Cependant, L'environnement de chaque organisation, si vaste soit-il, n'est pas illimité. Chaque fois que nous évoquons l'environnement d'une organisation, il sera sous-entendu que nous visons son environnement spécifique, c'est-à-dire les éléments de l'environnement général qui sont effectivement en relation avec l'organisation.

#### **-Comment l'organisation interagit-elle avec son environnement ?**

L'organisation reçoit de son environnement des **inputs** ou apports de différentes natures :

✓ Certains sont relativement prévisibles et contrôlables : les capitaux nécessaires, les équipements, les matières premières, l'énergie, etc.

✓ D'autres sont par contre plus difficiles à cerner ; c'est le cas, par exemple, des demandes en biens ou en services exprimées dans l'environnement.

✓ Moins prévisibles et moins contrôlables sont les individus qui vont réaliser le processus de transformation. Lorsque, le matin, ils franchissent le seuil de l'organisation, ils n'en laissent pas pour autant au vestiaire leurs idées et leurs sentiments et de reniés à leur « équipement culturel » : modèles, valeurs, normes, mythes, préjugés, stéréotypes, etc.

Ces **inputs** sont transformés en **outputs** (résultats) qui sont projetés dans l'environnement. Ce sont, tout à la fois, les services rendus, les produits finis, les déchets et la pollution, les salaires versés, la satisfaction ou l'insatisfaction née au cours du processus de transformation, etc. Certains résultats comme la satisfaction ou l'insatisfaction peuvent revenir au système en **feed-back**.

Dans le processus de transformation, Argyris (1970) distingue trois types généraux d'activités essentielles qu'on trouve dans toute organisation :

✓ Des activités qui visent à l'atteinte des objectifs de l'organisation, c'est-à-dire la production de biens ou de services ;

✓ Des activités centrées sur le maintien du système interne, c'est-à-dire tout ce qui concourt à la coordination et au développement de relations satisfaisantes entre les éléments-individus ou groupes- de l'organisation ; ces activités ont une fonction de facilitation et de régulation par rapport aux activités orientées sur les objectifs.

✓ Des activités, enfin, orientées sur l'adaptation à l'environnement qui est une condition sine qua non tant du développement de l'organisation que de sa survie. Or, dans nos sociétés techniciennes et scientifiques, l'environnement est en constante évolution. L'organisation se doit de suivre, voire d'anticiper, quand c'est possible, sur les changements de l'environnement. Cette adaptation « se réalise non par homéostasie, comme le ferait un organisme vivant, mais en réponse aux décisions prises en haut de la hiérarchie par les responsables de l'organisation » Levy-Leboyer,(1973);ces décisions peuvent être éclairées par des études et des enquêtes réalisées dans l'environnement.(Petit et Dubois,1998).

#### • **Conclusion générale:**

Nous avons entamé ce module par la présentation de la discipline, notamment les différents modèles et approches de l'homme au travail qu'inspirent les recherches de psychologie sociale des organisations. Nous avons ensuite parcouru les thèmes classiques de recherche de la discipline à savoir : les différents processus collectifs dans les organisations, la relation liant l'individu à son organisation et enfin, la relation de l'organisation à son environnement interne et externe. Cela nous a donné la possibilité, pour chacun d'eux, de donner aux étudiants de master « psychologie du travail d'organisation et gestion des ressources humaines » des informations sur les progrès récents de la discipline, sur les orientations qui semblent se dessiner.

On remarque au niveau des résultats que les thèmes abordés peuvent apparaître au premier abord comme très éclatés (motivation, implication, engagement, satisfaction).Derrière cette diversité, on peut toutefois constater q'une unité de logique se constitue très progressivement. Sur tous les thèmes classiques, on assiste en effet à l'abandon d'une orientation qui considère que les salariés sont passifs et ne sont pas acteurs dans la construction de la vie organisationnelle.

## **-Références bibliographiques :**

- 1-Aktouf,Omar, (1990).” Symbolisme et la culture d’entreprise:des abus conceptuels aux leçons du terrain”,dans J.F. Chantal,L’individu dans l’organisation:les dimensions oubliées; Québec, les presses de l’université Laval.
- 2-Allen,N.J. et Meyer, J.P. (1990).The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63,1-18.
- 3-Alain,M.,(1996).De la justice dans le monde à l’équité des relations sociales. In : Deschamps, J.-C.,Beauvois, J.-L(Eds),Des attitudes aux attributions. PUG, Grenoble, pp.112-115.
- 4-Anzieu .d, Martin .J.Y, (1990),La dynamique des groupes restreints,PUF.
- 5-Bédard.L, Déziel. J et Lamarche .L,(1999),Introduction à la psychologie sociale,vivre,penser et agir avec les autres,éd : ERPI,Québec.
- 6-Bernaud.C, Lemoine. C, (2013),Impact de la motivation autodéterminée et de l’engagement affectif sur l’intention de rester :une étude chez les militaires,*Revue de psychologie du travail et des organisations*,vol 19,n°1,mars,Paris.
- 7-Blau, P.M. et Schoenherr,(1971), The structure of Organizations, Basic Boock, New York.
- 8- Blanchet Alain et Trognon Alain, (1994),la psychologie des groupes ,édition Nathan,Paris.
- 9-Baubion Broy A.(1998),2venements de vie,transitions et construction de la personne,Saint-Agne ,Erès.
- 10-Brangier Eric,Alain Lancry et Claude Louche,(2004),Motivation satisfaction et implication au travail,PUNancy,France.
- 11-Charles-Pauvers ,B., Commeiras ,N., (2002).L’implication :le concept. In : Neveu,J.P.,Thevenet,M. (Ed.),L’implication au travail. Vuibert, Paris,pp.43-59.
- 12-Commeiras, N.(1994).L’implication,facteur d’implication organisationnelle,(Thèse de doctorat en science de gestion),Université 2 de Montpellier 2, IAE de Montpellier,France.
- 13-Dalmas,M.(2008).L’incidence des valeurs individuelles sur la motivation et l’implication organisationnelle,pour les cadres en gestion des ressources humaines (thèse de doctorat en gestion des ressources humaines),université de Toulouse,France.
- 14-Deal.T, et Kennedy.A, (1982), Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. *Administrative science quarterly*.
- 15-Deci,E.L. , et Ryan,R.M.(2000).The « What » and « Why » of goal pursuits :Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*,11(4),p.227-268.
- 16-Denjean Michel,(2006), La motivation au travail,CEDIP, France.
- 17-Desreumaus, A.,(1998),Les théories des organisations,Caen,édition EMS.
- 18- Dolan et al, (2000), Initiation à la psychologie du travail,éd : Gaëtan Morin,Cnada.
- 19-Dolan et al, (2002), Psychologie du travail et comportement organisationnel, éd :Gaëtan Morin,Canada.

- 20-ENOP,(1998).European Curriculum in work and organizational bpsychology :reference model and minimal standard. Maison des sciences de l'Homme, n°3.
- 21-Ficher Gustave Nicolas,(1987), les concepts fondamentaux de la psychologie sociale,2<sup>ème</sup> édition : Dunod, Paris.
- 22-Foudriat Michel,(2007),sociologie des organisations,deuxième édition Pearson éducation,France.
- 23-Gangloff,B.,(1997).La norme d'internalité et ses fondements :les tribulations d'une notion dans l'univers de l'évaluation professionnelle. *Psychologie du travail et des organisations* 3(1-2)pp.,61-75.
- 24-Gosse Martin,(1992),Techniques psychosociales et ressources humaines,éditions d'organistion,Paris.
- 25-Hodkinson,G.,(2003),The interface of cognitive and industrial, Work and organizational psychology. *Journal of occupational and organizational psychology*76,p.p 1-26.
- 26-Ilmane Med Chérif,(2009),Dictionnaire d'économie et de sciences sociales,Ed :BERTI,Alger.
- 27-Jodelet, D.,(2003). « Aperçus sur les méthodologies qualitatives », in S. Moscovoci, F.Bushini ,les méthodes des sciences humaines,Paris,PUF.
- 28-Joule, R. V.,Beauvois,J.L., (1998).La soumission librement consentie.PUF,Paris.
- 29-Kanfer R.(1990).Motivation theory and industrial and organizational Psychology, Handbook of industrial and organizational Psychology, Sous la direction de M.D.Dunette et L.M.Hough,Palo alto, *Consulting Psychologists Press* ,vol,1,8.75-170.
- 30-Kouabenan,D.R.,(1999).Explication naive de l'accident et prévention.PUF,Paris.
- 31-Lemoine,C., (2003),Psychologie dans le travail et les organisations,ed: Dunod,Paris.
- 32-Levy-Leboyer.C.(1984),La Crise des motivations, Paris,PUF.
- 33-Louche.CL et al (1994), Individu et organisation, éd : TDB, Paris.
- 34- Louche.CL,(1998).The norm of internality and coordination mechanisms in organizations. *European Review of appleid psychology* 48(3),189-192.
- 35-Louche Claude,(2002) ,psychologie sociale des organisations,1 édition Armand colin,Paris.
- 36-Louche.C, (2004), Psychologie sociale et psychologie du travail et des organisations,*revue de psychologie du travail et des organisations*,Vol.10,n°2,France.
- 37-Louche. C, (2007), Introduction à la Psychologie du travail et des organisations, Concepts de bases et applications, éd : Aramnd Colin,Paris.
- 38-Louche.C, (2012) ,Psychologie sociale des organisations,3<sup>ème</sup> édition Armand colin,Paris.
- 39-Louche. C, (2015) ,Introduction à la psychologie du travail et des organisations,3<sup>ème</sup> édition Armand colin,Paris.
- 40-Meier Olivier,(2004),Managment interculturel,stratégie,organisation et paerformance,1<sup>ème</sup> édition Dunod,Paris.

- 41-Meier Olivier,(2006),Management interculturel,stratégie,organisation et performance,2<sup>ème</sup> édition Dunod,Paris.
- 42-Meyer,J.P.,Herscovith,L.(2001).Commitment in the workplace: Toward a general model .*Human Resource Management Review*,n°11,p.299-326.
- 43-Morw,P.C.,(1993),The theory and measurement of work commitment.Jai press,Greenwich.
- 44-Mowday, R. T., Porter, L. W. et Steers, R. M. (1982). Organizational linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York : Academic Press.
- 45-Mucchielli Roger, (2000), La dynamique des groupes, processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes, édition ESF, France.
- 46-O'Reilly,C.A.,et Chatman, J.J.(1986).Organizational commitment and psychological attachment: the effect of compliance ,identification and internalisation on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, vol.71,n°3,p.492-499.
- 47-Petit François et Michel Dubois,(1998),Introduction à la psychologie des organisations,3<sup>ème</sup> édition dunod,Paris.
- 48-Roussel ,P.(2000).La motivation au travail:concepts et theories, notes ERHE,n°326, Toulouse.
- 49-Sashkin et W.C.Morris,(1984).*Organizational behavior concepts and expériences*,Reston Va ,Reston Publishing Cy ,Inc., Prentice Hall.
- 50-Sauvezon,C.,(2001).Cultures organisationnelles et représentations sociales:éléments centraux et éléments périphériques .*Bultin de psychologie 54 (3)*,315-328.
- 51-Schein,E.H.,(1992),Organizational Culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco.
- 52-Sekiou.L.,et al,(2007),Gestion des ressources humaines,2<sup>ème</sup> édition : de boeck,Bruxelles.
- 53-Steiner, D.,(1997). Attributions in leader-member exchanges : implications for practices. *European Journal of work and organizational psychology* 6(1), 59-72.
- 54-Stinglhamber .F, Bentein. K, Vandenberghe.C,(2004), Congruence de valeurs et engagement envers le groupe de travail,*revue de psychologie du travail et des organisations*,ed:Elsevier,vol.10-n°2,p.105-228,Belgique.
- 55-Thevenet,M.(1992).Impliquer les personnes dans l'entreprise,édition:Liaisons,Paris.
- 56- Thévenet .M et Neveu J.P , (2002),« L'implication au travail» ; Librairie Vuibert, France.
- 57-Vallerand,R.J., et Edgar.Thill.(1993). Introduction à la psychologie de la motivation, édition études vivantes, Canada.
- 58-Woodward, H.,(1987), "Administartion et technologie",In J.F.Chanlat,F.Seguin,L'analyse des organisations,Montréal,Gaetan Morin,p.105-140.