

Université de Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales

MODULE

Psychologie sociale des organisations

Spécialité : Psychologie du travail, d'organisation et GRH

Niveau : Master 1

Semestre : 1

Crédits :05

Coefficients :02

Chargé de cours : A.HOCINI

Année universitaire 2020/2021

Entrée :

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 dégageant les processus individuels, sociaux et organisationnels sous-jacents.

Les axes du programme :

La présentation du programme est 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 leur 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.

- **Les principaux objectifs** de l'enseignement de ce module se résument comme suit :

- 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.

Premier Cours : Présentation de la discipline

1-Définition de la psychologie sociale des organisations :

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).

-En quoi consiste alors la différence entre la psychologie sociale des organisations et la psychologie du travail et 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**)

2- Psychologie sociale des organisations : domaines et méthodes:

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 ;Le leadership organisationnel; Les conflits et la négociation; La motivation, implication et engagement envers l'entreprise; La communication dans les organisations, etc.

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.

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**)

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.

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 :

- ✓ 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.

Deuxième cours-Les groupes et équipe de travail

1- Notion et définitions:

« Un groupe peut être défini comme deux personnes ou plus qui entrent en interaction, ont des butts 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'abus 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.

2-Les principales 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:

a-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 exact 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**)

b-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**).

c-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 vise 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**).

d-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.

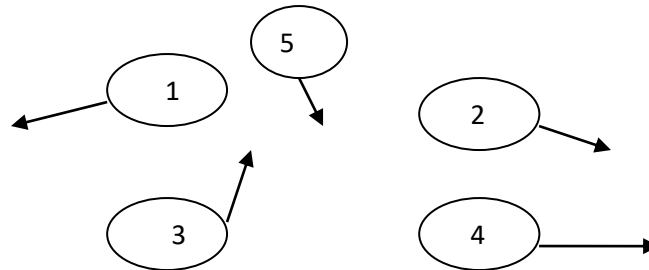
-En quoi consistent ces étapes ?

- **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 »

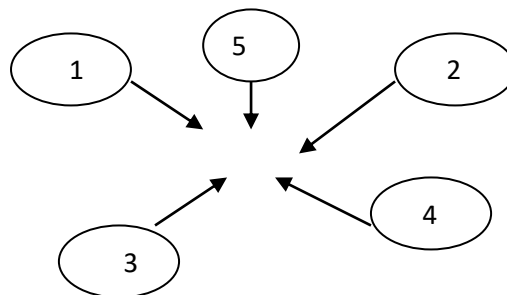


Source : (Sashkin.M et W.C.Morris,1984)

- **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)

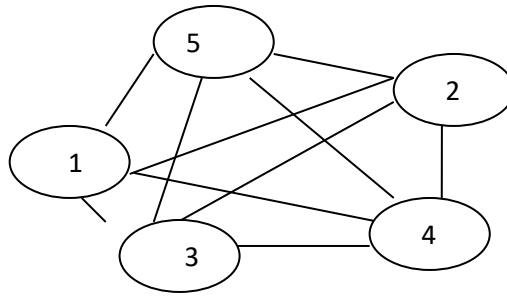
Le style adéquat « participatif »



- **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. (Dolan et al,2002)

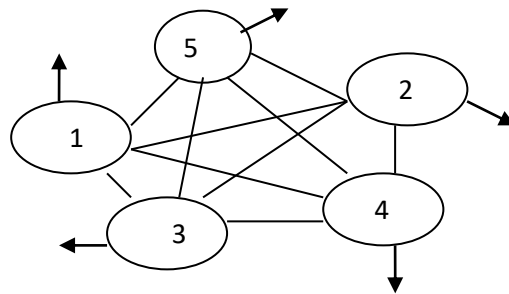
Le style adéquat « Style axé sur la tâche »



- **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)

Troisième cours : La motivation, implication et engagement organisationnelle

Introduction :

La relation entre l'individu et l'organisation se décline d'abord en termes 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.

-Comment peut-on définir la motivation au travail ?

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.

-Les principales 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 certaines différentes orientations avant de présenter des tentatives visant à les intégrer dans les modèles globalisants ou intégrateurs.

1-Les théories des besoins, mobiles et 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 inféré par l'analyse de la mise en mouvement constatée. Les chercheurs les plus connus sur ce champ théorique sont Maslow et Herzberg. Nous présenterons sous cette rubrique une seule théorie à savoir la théorie bi factorielle de F.herzberg compte tenu de son importance dans le milieu professionnelle.

-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).

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. On présentera ici une seule théorie à savoir :

- 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- 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 qu'une seule théorie de ce paradigme, celle qui a le plus d'impact sur le management des hommes et des équipes à savoir la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000)

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.

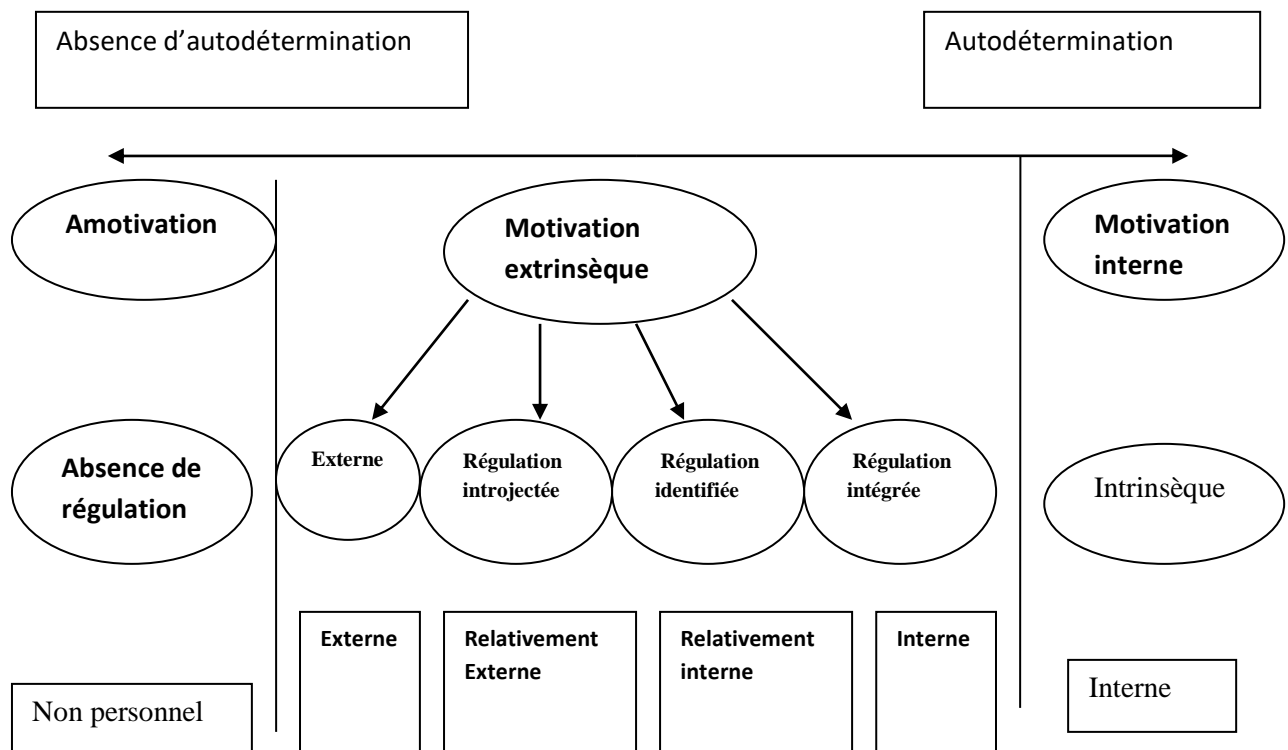
-**La régulation identifiée**: la pratique devient importante, fondée sur une liberté de choix.

L'individu prend conscience de l'intérêt qu'il a à pratiquer cette activité

(Bernaud.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...

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)**)

5-Les concepts connexes à la motivation :

Quelles sont les articulations théoriques entre l'implication, motivation, satisfaction et engagement organisationnel ?

✓ **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.

Quatrième cours : La relation de l'organisation à son environnement

Introduction :

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.

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:

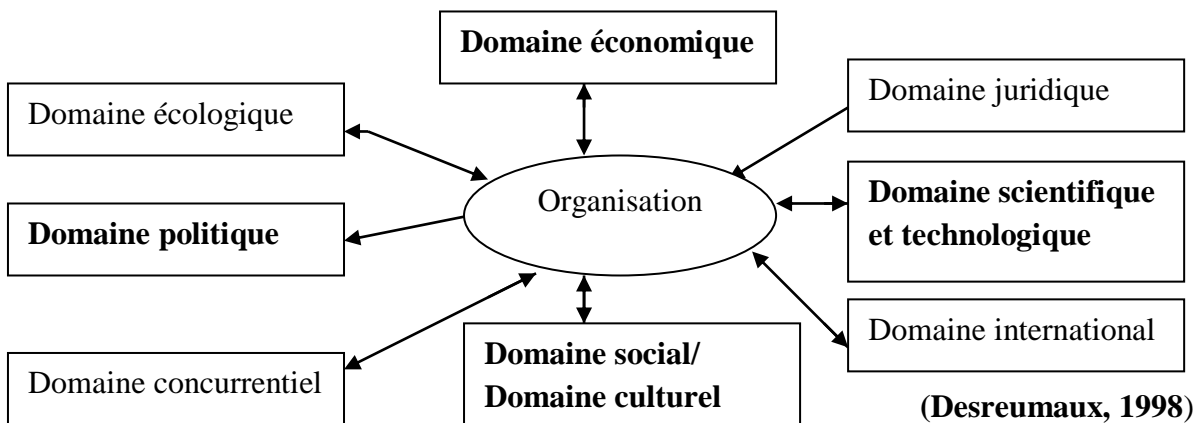
- les fonctions de l'organisation (marketing, production);
- les intervenants internes ou effectifs, qui évoluent à l'intérieur de l'entreprise (gestionnaires, employés, syndicats, actionnaires);
- la culture organisationnelle (croyances, attitudes, valeurs).
- La taille (plus la taille est grande plus 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 lieux 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)**

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:

Quelles sont les composantes de l'environnement d'une organisation ?



En quoi consistent 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 :

	Stable	Instable ou dynamique
Environnement complexe	Incertitude modérément faible Décentralisé Bureaucratique (Bureaucratie professionnelle)	Incertitude forte Décentralisé Bureaucratique (Adhocratie)
Environnement simple	Incertitude faible Centralisé Bureaucratique (Bureaucratie mécaniste)	Incertitude modérément forte Centralisé Organique (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 et réagir face à son environnement (**Louche, 2012**).

-Références bibliographiques :

1. Ariane Bilhernan et Patrice Adam, (2011). Les risques psychosociaux en entreprise, les solutions psychologiques et juridiques, édition Armand colin, Paris.
2. Blanchet Alain et Trognon Alain, (1994). La psychologie des groupes, édition Nathan, Paris.
3. Bonardi Christine et Rousseau Nicolas, (2004). Psychologie sociale appliquée/Emploi, travail et ressources humaines, édition : In Presse, Paris.
4. Fischer, G.N., (1987). Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale. Dunod, Paris.
5. Ficher Gustave Nicolas, (1996). Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, édition : Dunod, Paris.
6. Levy-Leboyer Claude, (2006). La motivation au travail, modèles et stratégies, 3^{ème} édition d'organisation, Paris.
7. Louche Claude, (2012). Psychologie sociale des organisations, 3^{ème} édition, Paris.
8. March JG et Simon HA, (1999). Les organisations : problèmes psychosociologiques, édition : Dunod, Paris.

9.Serban Lonescu et Alain Blanchet,(2007). Psychologie sociale et Ressources humaines, édition puf, Paris.

8.Shimon Dolan, Psychologie du travail et comportement organisationnel, édition: Gaetan Morin, paris,1996.