

Cours de Psychosociologie et comportement organisationnel

Jean NGOUGNI

Tel : 697 22 49 76

INTRODUCTION

Les aptitudes en leadership et en communication distinguent ceux dont la carrière va réellement décoller. L'intérêt de développer les compétences interpersonnelles des managers se trouve étroitement lié à la nécessité, pour les organisations, de recruter et de conserver des employés hautement performants. Il a été démontré par exemple que les employés sachant maintenir un dialogue et une attitude proactive avec leurs supérieurs hiérarchiques voient leurs idées approuvées plus fréquemment, ce qui a pour effet d'augmenter encore davantage leur satisfaction au travail. Créer un tel climat relève aussi du bon sens du point de vue économique. Il est donc devenu évident que dans un environnement de plus en plus concurrentiel et exigeant, les managers ne peuvent plus réussir en ne comptant que sur leurs compétences techniques. De bonnes compétences relationnelles sont également indispensables.

La fonction managériale englobe la définition des buts, l'élaboration d'une stratégie et la mise au point de plans visant à coordonner les activités. Les managers sont également chargés d'une fonction d'organisation ayant pour objet de définir les tâches à accomplir, les personnes qui doivent s'en acquitter, la façon dont les tâches seront regroupées, qui devra rendre compte à qui, et à quel niveau les décisions seront prises. Le comportement organisationnel désigne un domaine d'étude visant à explorer l'impact des individus, des groupes et des structures sur les comportements des acteurs au sein d'une organisation, en vue d'améliorer l'efficacité de cette dernière. La définition est un peu complexe, et mérite donc d'être détaillée point par point. C'est un domaine d'étude visant à explorer l'impact des individus, des groupes et des structures sur les comportements des acteurs d'une organisation, en vue d'améliorer son efficacité. Il s'agit donc d'un champ d'expertise distinct, fondé sur un savoir commun. Il repose sur trois déterminants du comportement en organisation : les individus, les groupes et la structure. Il cherche, en outre, à appliquer les connaissances acquises sur les individus, les groupes, et les effets de la structure sur les comportements afin d'améliorer de façon continue l'efficacité de l'organisation.

Le cours Comportement organisationnel porte sur le comportement des individus et des groupes au sein des organisations. Il couvre plus spécifiquement les caractéristiques individuelles, la dynamique des groupes et le travail d'équipe, le leadership et les processus organisationnels ainsi que la structure et la culture organisationnelles. On se concentre aussi sur des enjeux actuels en milieu de travail tels que l'éthique et la responsabilité sociale, la motivation au travail.

CHAPITRE 1 : FONDEMENTS ET CHAMP D'ETUDE DE LA PSYCHOSOCIOLOGIE

La psychosociologie s'intéresse à l'étude du pouvoir, de l'autorité, du leadership, de la motivation, de la gestion des conflits, de la gestion du stress et de l'influence sociale. Ce chapitre a pour but de permettre aux étudiants de développer leurs capacités d'analyse et d'action dans les relations d'encadrement du personnel. Le développement des compétences étant basé sur la théorie, des études de cas et des mises en situations seront nécessaires.

I- Définition de la psychosociologie et son champ d'étude

Nous allons définir deux concepts clés dans cette partie.

1. Définitions notionnelles

Le mot organisation prend des connotations différentes selon que l'on s'intéresse aux relations entre les hommes, aux relations du travailleur avec sa tâche... Il y aurait phénomène organisationnel, à chaque fois qu'un individu uni ses efforts de manière formelle avec d'autres individus, pour atteindre un objectif.

L'organisation est une collectivité humaine qui coordonne ses activités par des moyens précis en vue d'atteindre des objectifs préconstruits. En effet, il existe trois types d'organisations avec différentes finalités : l'entreprise qui recherche le profit, l'organisation publique qui recherche l'intérêt général et enfin l'association qui s'intéresse au surplus et au bien être collectif. Une organisation, en l'occurrence, une entreprise, doit donner un cadre de référence sécurisé pour faciliter les actions de ses adhérents.

2. Champ d'étude de la psychosociologie

Composé de psycho (âme) et de sociologie (étude de la société), la psychosociologie est l'étude de la psychologie humaine en relation avec le groupe. Elle s'applique dans divers contextes et aborde plusieurs thématiques. La psychosociologie s'intéresse à la connaissance de l'âme humaine, non pas dans sa perspective métaphysique, mais dans ses rapports avec le groupe social. On parle alors de psychosocial ou de psychologie sociale ou psychosociologie qui se rapporte à la psychologie humaine dans la vie sociale. Il existe deux types de processus en psychologie sociale : **les processus sociaux**, c'est à dire l'influence du groupe et des autres, la culture, l'appartenance et l'identité sociale, la persuasion/propagande, les normes, mais aussi les **processus cognitifs** qui sont les pensées, les croyances, les attitudes, les perceptions et les émotions.

La psychosociologie analyse la façon dont les comportements, cognitions (pensées) et affects (émotions ou sentiments) de l'individu sont affectés par le comportement et les caractéristiques des autres, les caractéristiques de la situation dans laquelle l'individu est inséré ainsi que par ses propres caractéristiques

psychologiques et sociales. La psychosociologie des organisations s'intéresse donc à :

- La prise de décision et le leadership ;
- La motivation au sein des organisations
- Les relations de pouvoir dans l'organisation ;
- La conduite des relations de pouvoir dans l'organisation ;
- et de changement organisationnel ;
- Le développement personnel et de la carrière ;
- L'influence sociale dans l'organisation.

II- Quelques précurseurs et théories de la psychosociologie

Certains auteurs sont considérés comme les devanciers de la psychosociologie et qui ont permis de construire les théories de cette discipline.

1. Les précurseurs

- Frederick Taylor

Taylor prône une organisation scientifique des tâches. Cette organisation, qu'on appellera par la suite le taylorisme, est fondée sur une division verticale du travail : la direction détermine et coordonne les conditions du travail. Pour cela, elle doit procéder à un choix scientifique des exécutants : la bonne personne au bon endroit (the right man on the right place). La direction doit aussi définir exactement les tâches de chaque exécutant : la seule meilleure façon de faire (the one best way). En plus de cette standardisation poussée de la tâche, Taylor préconisait aussi l'établissement d'un salaire au rendement. Ce salaire était censé constituer une motivation importante pour les ouvriers, considérés comme des agents rationnels cherchant à maximiser leurs gains monétaires.

- Henri Fayol

Il a théorisé l'administration des entreprises. Fayol a défini le contenu de la fonction administrative, c.à.d. la direction, en une formule simple : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler. Cette formalisation reste aujourd'hui encore le socle de la réflexion sur le management.

- Max Weber

Ce sociologue Max Weber a défini les différentes formes de pouvoir en organisation. Pour Weber, la source et la forme du pouvoir se modifiaient depuis deux siècles. Dans les sociétés modernes, contrairement aux sociétés traditionnelles, la capacité d'action des chefs et leur autorité s'appuient en priorité sur la légitimité de leur fonction et la rationalité de leurs décisions. Max Weber définit l'administration bureaucratique idéal-typique, strictement hiérarchisée et parfaitement efficace. Dans cette forme d'organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une bureaucratie d'Etat, les règles sont impersonnelles, transparentes et applicables à

tous, permettant, précision, rapidité et efficacité. Il distingue trois types de pouvoir : le pouvoir légal-rationnel, le pouvoir traditionnel et le pouvoir charismatique.

- **Elton Mayo**

C'est dans ce contexte qu'on assiste, à partir des années 30, à l'émergence des approches psychosociologiques des organisations qui marquent un changement de perspective tant en ce qui concerne l'organisation elle-même que par rapport à une vision de l'homme. Ce courant dit des relations humaines. Ce courant se préoccupe des aspects individuels et relationnels au sein de l'organisation. Il prend naissance avec les travaux du sociologue américain d'origine australienne Elton Mayo (1880-1949). Il a conduit une série d'expériences dans le but de définir les motivations réelles des travailleurs. En fait l'objectif de départ de ces expériences est de modifier les conditions de travail pour améliorer la productivité. En fait, durant cette enquête, Mayo et son équipe ont mis à jour ce qu'aujourd'hui encore on appelle l'effet Hawthorne, du nom de la ville où se trouve l'usine choisie comme lieu de l'expérience. En résumé, l'effet Hawthorne consiste en la découverte que c'est l'attention aux relations humaines, beaucoup plus que l'amélioration des conditions objectives de travail, qui permet d'accroître la productivité. Enfin les travailleurs n'ont pas que des motivations économiques, mais aussi des motivations sociales. Comme par exemple développer des relations cordiales, devenir visible aux yeux des autres, obtenir de la considération, de la reconnaissance, développer un sentiment d'appartenance, être motivé, développer une influence et un leadership par rapport aux autres employés. Et c'est justement dans le cadre de petits groupes que cela est possible. Son étude a permis d'étudier les groupes informels.

2. Quelques théories en psychosociologie

Une théorie est un ensemble de propositions reliées logiquement qui classent, expliquent un ensemble de phénomènes. Ces propositions doivent prévoir certains comportements ou effets inobservés, elles doivent être cohérentes et testables.

La psychologie sociale est un agrégat de plusieurs grandes théories dont nous présentons successivement les six principales avec leur postulat de base et les grandes lignes de recherche.

- **Le behaviorisme**

Le behaviorisme postule que les comportements des gens sont gouvernés par leur environnement, c'est-à-dire par des événements qui leur sont extérieurs (stimuli). Le « behaviorisme moderne » est le fruit des travaux de Watson et de Pavlov. Burrhus Frederic Skinner a aussi grandement participé à cette théorie qui pense que l'explication d'un comportement d'un individu doit être le résultat de l'observation des événements (stimuli) et des comportements qui en résultent (réponses).

L'acquisition des réflexes est le résultat de l'adaptation à l'environnement physique et social où se forment les différentes attitudes humaines. En d'autres termes le comportement est l'ensemble des réactions objectivement observables

qu'un organisme formule en tant que réponse aux stimulations qui proviennent de l'environnement extérieur. Le behaviorisme moderne a servi de base théorique pour comprendre certains paradigmes organisationnels comme la productivité, l'apprentissage, le leadership et les conflits à travers les théories du renforcement.

On distingue

- **le béhaviorisme radical** : possibilité de modeler à notre gré le comportement des enfants en fonction des besoins de la société, en utilisant judicieusement des récompenses et punitions appropriées;
- **Le comportementalisme** : cette orientation considère que les comportements sont influencés certes par l'environnement, mais aussi par les processus internes à l'individu (motivation, sentiments, pensée, affect, attitude...)

- **La théorie cognitiviste**

Les comportements des gens sont directement sous l'influence des processus intérieurs. Chaque individu a donc sa propre représentation du monde et c'est cette construction psychologique qui détermine les comportements sociaux. Ce postulat découle des travaux des psychologues de «forme». Les psychologues gestaltistes, comme Wolfgang Kohler et Kurt Koffka, s'intéressent particulièrement à la façon dont les processus intérieurs de l'individu imposent à celui-ci sa vision du monde.

- **L'approche psychanalytique**

La psychanalyse est l'étude de la personnalité. Le fondateur de la psychanalyse est Sigmund Freud. Freud considère que la structure de base de la personnalité se forme dès les six premières années de la vie. Il insiste sur les instances de la personnalité à savoir le **ça, surmoi, moi**. Il pense d'autre part que la personnalité de l'adulte est le résultat de ce qui lui est arrivé à travers son enfance et son adolescence comme l'affirme Eric Berne dans son analyse transactionnelle (moi parent, moi enfant et moi adulte). Selon Freud les six premières années de la formation de l'enfant, se caractérisent par des stades très particuliers. Dans chaque stade ce qui est appelé « la libido ou énergie psychique » se rapporte sur des besoins précis. La non-satisfaction de ces besoins provoque des fixations et diminue la somme d'énergies nécessaires pour aborder le stade suivant.

Ainsi la maturité peut être retardée si l'énergie de l'individu reste enfouie dans des stades antérieurs de développement. Les réflexions de Freud s'intéressent d'autre part, outre à la question du conscient, aux domaines de l'inconscient et du subconscient (première topique de Freud). Notre vie psychique procède du conscient. Cependant nous pouvons agir de façon inconsciente. Les rêves sont par exemple la manifestation de notre inconscient. La publicité fait appel à ce type d'influence non consciente.

Selon plusieurs spécialistes, la psychanalyse a permis d'étudier plusieurs domaines de la vie organisationnelle comme la créativité, les indices d'insatisfaction, les relations interpersonnelles, le développement des groupes et les phénomènes de leadership et d'influence. Selon Eric Berne certains comportements (absentéisme, les retards répétés, l'agression et la soumission excessive) peuvent être considérés comme des « scénarios » simulés.

En partant du schéma freudien (ça, moi, surmoi) Berne considère que la personnalité passe par trois états : propose trois états de la personnalité ou états de moi : moi enfant, moi parent et moi adulte. La vie sociale de l'individu est conditionnée par ces états.

- **L'approche humaniste**

Selon certains spécialistes «cette approche est une réaction aux deux approches précédentes» dans la mesure où la personnalité humaine est multidimensionnelle. Elle a été développée par Abraham Maslow. Le schéma qui pourrait résumer cette approche est le suivant : *stimulus-expérience de l'organisme-réponse*.

L'organisme est le lieu psychologique où se produit toute expérience. L'individu est capable de poser des actes conscients. Il peut déterminer son devenir d'où la célèbre phrase « what you can be you must be ». Il est un système organisé qui englobe toutes les dimensions de la personne (physique, émotives, affectives et intellectuelles) et toute altération d'un de ces aspects affecte les autres composantes.

L'approche humaniste a eu un impact considérable sur les théories de gestion et le développement personnel. Elle a aidé à approfondir les aspects suivants : les styles de gestion, la motivation, la communication, les processus de groupe.

- **La théorie des champs ou théorie de la compatibilité**

Les comportements sont la conséquence des règles de vie que les gens sont contraints à partager s'ils veulent continuer à vivre en harmonie avec leurs semblables. Dans ces conditions, chaque personne peut être considérée comme un acteur d'une pièce qu'il a à jouer.

Les travaux de Kurt Lewin (1890-1947) ont eu une influence prépondérante sur le développement de l'orientation cognitive en psychologie sociale, car il est le premier à avoir proposé une théorie globale du comportement social : la théorie du Champ. Le comportement est à la fois fonction des caractéristiques de l'environnement et des caractéristiques de la personnalité soit $C = f(E, P)$.

- **La théorie des rôles**

Les comportements sont la conséquence des règles de vie que les gens sont contraints à partager s'ils veulent continuer à vivre en harmonie avec leurs semblables. Dans ces conditions, chaque personne peut être considérée comme un acteur d'une pièce qu'il a à jouer.

CHAPITRE 2 : NOTION DE GROUPE ET COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL

Certaines conditions légitiment la qualification de l'ensemble humain comme un groupe. Pour qu'un ensemble d'individus constitue un groupe, il faut que ses membres partagent un objectif commun et collaborent ensemble pour réaliser cet objectif. Des personnes qui attendent dans le hall d'une administration pour demander un service ou s'acquitter d'une facture ne forment pas un groupe.

I- Notion de groupe

1- Définition du concept de groupe

Le groupe se définit par des critères spécifiques tels que : l'interdépendance, l'interaction, l'influence, l'objectif commun, le rassemblement. Ainsi, Forsyth le définit comme « *deux ou plus de deux individus qui s'influencent réciproquement à travers une interaction sociale* ». Pour Hogg, « *le groupe est essentiellement une collection restreinte d'individus en situation de face à face qui interagissent pour réaliser une tâche ou pour satisfaire des buts communs* ». Selon certains spécialistes, le groupe se caractérise par des interactions entre ses différents membres par le partage de sentiments communs et par une certaine forme d'organisation. Pour Roger. Muchielli, le groupe n'est pas une somme d'individus, « c'est un objet dont la structure est variable et en constante évolution. Son degré d'organisation constitue un indicateur de leur mode spécifique de fonctionnement. Les groupes constituent ainsi des intermédiaires entre la société et l'individu. C'est un lieu d'échange psychologique et social ».

Plusieurs facteurs peuvent expliquer la formation des groupes. Ils sont tous liés aux relations interpersonnelles.

- **Le modèle utilitaire** : il a été élaboré suite à des recherches qui ont porté sur l'existence d'un besoin d'affiliation proprement dit chez les individus. Ce besoin est dû à la nécessité d'éviter l'isolement et d'avoir des contacts avec les autres.
- **Le modèle de la cohésion sociale** : Selon ce modèle élaboré 1968 par l'équipe de recherche de Kurt Lewin, l'adhésion à un groupe repose sur une base affective : on s'aime, alors on forme un groupe. La cohésion se définit comme le résultat des forces qui maintiennent les membres dans le groupe. L'attraction interpersonnelle est l'élément déterminant de cette cohésion.
- **Le modèle de l'identification sociale** : il a été élaboré à partir des théories de l'identité sociale et de l'autocatégorisation. Ainsi, l'appartenance à un groupe s'opère sur une base cognitive qui est la connaissance de l'appartenance.
- **Le modèle de lutte efficace**

Les individus vont dans un groupe pour défendre leurs intérêts de manière efficace. Ces intérêts peuvent être communs ou alors antagoniste (Simmel), exemple : Les syndicats et direction d'entreprise.)

- **Le modèle fonctionnel**

Il met un accent sur les fractions sociales et psychologiques des groupes. De manière générale, trois critères d'approches permettent de comprendre la formation des groupes : lutter efficacement, attirance des uns par les autres, le besoin des autres. Ces trois critères se déclinent en besoins suivants :

2- Les différents types de groupe

On distingue deux sortes de groupes en psychologie sociale.

- **Le groupe primaire**

Le groupe primaire se compose d'un très petit nombre de personnes entretenant des relations intimes et régulières, on l'appelle groupe restreint. Exemple : la famille, groupe d'amis.

- **Le groupe secondaire ou organisation**

Il est constitué d'un nombre important de personnes ayant entre elles des relations plus sporadiques, mais qui partagent des buts communs. Exemple : une association, une entreprise, un syndicat. Ici, nous avons affaire à des groupes comprenant un nombre moyen ou élevé de membres; cette collectivité est structurée, organisée, programmée en vue d'atteindre des objectifs, telles que l'éducation, la formation, la production et la distribution des biens, etc. Les comportements sont régis par des règles formelles préétablies. Etzioni donne trois caractéristiques principales qui distinguent les organisations des autres groupes humains :

3- Différence entre groupe formel et groupe informel

L'organisation n'est pas constituée d'une somme d'équipements matériels gérés par un ensemble d'individus soumis à des lois et procédures. En effet, même si certains managers aiment les considérer ainsi pour faciliter leur gestion, des groupes vont inévitablement se constituer pour satisfaire des besoins et des désirs personnels et on parlera dans ce cas de groupes informels par opposition aux groupes formels.

Les groupes formels sont qualifiés par le psychanalyste anglais Bion de groupe de niveau des tâches. Ils se créent pour l'accomplissement de tâches précises. Dans ce cas les membres se forment d'une manière consciente intentionnelle et rationnelle. Le but de leur formation en groupe est en relation avec la réalité objective de l'entreprise. La structure de ces groupes est régulée par des normes et des procédures prédéfinies par l'entreprise, ils ont un

statut, une autorité explicite et des rôles bien définis. Ex : les conseils d'administration, les comités des directeurs, les groupes de travail etc.

Les groupes informels sont qualifiés par Bion de groupe des niveaux des émotions par opposition aux groupes de niveaux des tâches. Ces groupes se forment d'une manière inconsciente sur la base des relations affectives, sentimentales et souvent irrationnelle à partir d'interactions et des besoins subjectifs des individus. Les membres des groupes informels ne sont pas nommés comme c'est le cas des membres des groupes formels. Ils y adhèrent d'une manière volontaire. Leurs finalités ne sont pas toujours en adéquation avec ceux du niveau des tâches. Il est important de signaler que souvent des groupes informels se créent dans les groupes formels. Mais par opposition aux groupes formels, dans les groupes informels les rôles ne sont pas définis et les structures d'autorité se font d'une manière naturelle et spontanée.

La présence des groupes informels dans l'organisation permet de :

- Faciliter le fonctionnement général de l'organisation ;
- Faciliter la communication ;
- générer la sécurité ;
- assurer la stabilité.

La présence des groupes informels dans l'organisation a des inconvénients en ce sens qu'ils peuvent :

- Générer des situations conflictuelles,
- Faciliter la circulation des rumeurs,
- Résister au changement.

L'étude des groupes est indispensable pour la connaissance des comportements et des interactions au sein des organisations afin de mieux planifier pour toute intervention dans la sphère sociale.

II- Comportement humain et organisationnel

Le lieu de travail est sujet à un certain nombre d'influences parmi lesquelles : la globalisation, la diversité des personnes qui travaillent, l'évolution de la relation d'emploi, la montée en puissance du travail virtuel et le développement des valeurs et de l'éthique. Ce chapitre est consacré à l'étude conceptuelle du CO.

1. Comportement organisationnel et les processus sociaux et cognitifs

1.1. Quelques définitions

Le comportement organisationnel se définit comme une science comportementale appliquée, alimentée par les contributions d'un certain nombre d'autres disciplines des sciences humaines dont les plus prépondérantes sont la psychologie, la sociologie, la psychologie sociale, l'anthropologie et les sciences politiques.

- La psychologie est une science qui cherche à évaluer, expliquer et parfois modifier le comportement des êtres humains et de certains animaux. Les psychologues s'attachent à étudier et à comprendre le comportement des individus ainsi que leurs interactions. Parmi eux, les théoriciens de l'apprentissage, les théoriciens de la personnalité, les professionnels. Les psychologues industriels et organisationnels sont ceux qui ont apporté les plus grandes contributions et continuent d'enrichir les connaissances dans le domaine du CO. Ils se sont penchés sur les problèmes liés à la fatigue, à l'ennui et à d'autres facteurs rattachés aux conditions de travail, susceptibles d'affecter les performances professionnelles. Plus récemment, leurs contributions se sont étendues à l'apprentissage, aux perceptions, à la personnalité, aux émotions, à l'efficacité du leadership, aux besoins et aux forces motivationnelles, à la satisfaction professionnelle, aux processus de prise de décision, à la mesure des performances, à l'évaluation des attitudes, aux techniques de sélection des employés, à la conception des postes et au stress professionnel.
- La Sociologie, contrairement à la psychologie, dont l'objet premier est l'individu, oriente sa réflexion sur les groupes humains, sur l'étude des interactions sociales et culturelles entre acteurs individuels et collectifs. L'étude des comportements de groupes au sein des organisations, et en particulier des organisations formelles et complexes, s'impose à cet égard comme la plus importante contribution des sociologues dans le domaine du CO. Ils ont apporté notamment de précieux éclaircissements sur le plan de la dynamique de groupe, de la conception des équipes de travail, de la culture organisationnelle, de la théorie et de la structure des organisations formelles, de la technologie organisationnelle, des communications, du pouvoir et des conflits.
- La psychologie sociale marie les concepts issus de la psychologie et de la sociologie. Elle s'intéresse à l'influence que les gens exercent les uns sur les autres. Les psychosociologues ont exploré de manière particulièrement approfondie la question du changement – comment le mettre en œuvre et comment atténuer les réticences qu'il suscite. Ils ont aussi apporté de substantielles contributions au niveau de l'évaluation, de la compréhension et de la modification des attitudes, sur le plan des schémas de communication, sur le développement de la confiance, sur la façon dont les activités de groupes pouvaient satisfaire les besoins individuels, et enfin sur les processus de prise de décision collective.

1.2. Le CO et les processus humains

On distingue les processus cognitifs et les processus sociaux.

- **Les processus cognitifs ou mentaux**

La définition des processus mentaux comprend un grand nombre de tâches que notre cerveau réalise continuellement. Il s'agit des processus chargés de traiter toutes les informations que nous recevons de notre environnement. La cognition est rendue possible grâce à eux, et c'est elle qui nous permet de connaître le monde. Une interaction harmonieuse entre les processus mentaux est fondamentale pour que nous analysions correctement la réalité et que nous répondions en conséquence. Grâce aux processus mentaux, nous pouvons nous adapter avec flexibilité aux demandes de chaque situation. Nos fonctions exécutives sont chargées de coordonner ces procédés.

Malgré que les processus mentaux interagissent entre eux, ils peuvent également agir séparément. Par exemple, nous pouvons observer comme des personnes avec des altérations du langage ou de la mémoire sont parfaitement capables de percevoir des stimulations ou de résoudre des problèmes mathématiques.

En effet, les sensations sont provoquées par les différentes stimulations qui existent dans notre environnement. Elles nous parviennent à travers nos sens et nous permettent de connaître les informations sur le monde extérieur. Ce sont des données immédiates que nous recevons de notre environnement ou de notre propre corps. Par contre, le processus mental basique de perception implique certaines interprétations des éléments que nous percevons.

Nous percevons continuellement différentes stimulations, et souvent sans avoir besoin de réaliser un effort. Nous sommes conscients du mouvement des personnes qui nous entourent, des messages que nous recevons sur notre téléphone, des goûts des aliments que nous mangeons, de la disposition des meubles dans un pièce, de notre posture corporelle, etc... Nos expériences précédentes sont essentielles pour nous permettre de donner un sens aux stimulations que nous percevons.

- Les processus sociaux

C'est l'influence du groupe et des autres, la culture, l'appartenance et l'identité sociale, la persuasion/propagande, les normes. Un processus social ou processus interpersonnel est une manière dont l'information qui provient des individus ou groupes de personnes nous entourant affectent nos pensées, nos actions et nos émotions comme par exemple, la culture, les stéréotypes, les normes sociales. Dès lors, l'appartenance peut se déduire de la position occupée par les individus dans des processus sociaux concrets et observables, et il n'est pas toujours indispensable d'avoir recours à des registres pour l'établir comme un fait.

2. Le CO et ses modèles

2.1. L'approche analytique

Les théories qui ont étudié le comportement de l'individu dans l'organisation ont souvent été réductionnistes, car elles sont mécanistes et instrumentales, recherchant

l'efficacité immédiate sans une réelle compréhension de la complexité de l'être humain. Certains auteurs parlent de comportement organisationnel pour désigner l'étude de trois composantes : le comportement humain en milieu organisationnel, l'interface entre le comportement humain et l'organisation, l'organisation même. Toutefois, il ne faut pas oublier que le comportement organisationnel est tout un courant de pensées qui s'intéresse à la compréhension de la dynamique qui existe entre les composantes suivantes : une personne qui travaille, dans un milieu organisé, dans un espace-temps et dans un espace économique, social, culturel et politique. Pourquoi donner le qualificatif « organisationnel » au comportement humain en milieu organisé ? Les comportements des individus et des groupes ne sont-ils pas les mêmes que ces derniers soient dans ou en dehors de l'organisation ? L'organisation est bien entendu un lieu de reproduction des comportements appris mais elle est aussi un espace d'apprentissage, de socialisation, de production de normes, de valeurs et de comportements. L'intégration dans des groupes structurés selon une dynamique et des normes particulières, l'évolution dans des structures qui définissent les rôles et les statuts et qui ordonnent et coordonnent les activités selon un schéma déterminé, le contact avec des cultures qui définissent officiellement ou officieusement les valeurs et les attitudes, les interactions, les rapports de pouvoir, les choix organisationnels, (. . .) sont autant de facteurs essentiels qui influent directement sur le comportement humain. Dans toute organisation il y a rencontre entre individus et groupes sociaux. Cette rencontre se fait sous forme d'interaction, les uns et les autres se donnant des objectifs à travers l'organisation et les opportunités qu'elle propose ; il s'établit des relations de contribution/rétribution, formelles et informelles. Le comportement d'un individu dépend de sa personnalité, de ses besoins et désirs, de ses valeurs et ses motivations. Dans l'organisation, l'individu détermine son comportement en fonction de tous ces éléments mais aussi en fonction de ses intérêts (plus ou moins conscients, explicites) par rapport à ce que l'entreprise peut lui offrir. Il va se définir une logique d'action pour parvenir à ses fins (mélange de stratégies claires et de comportements réactifs).

A travers le groupe, l'individu satisfait l'un de ses besoins essentiels, à savoir l'appartenance. C'est un espace d'intégration et de socialisation pour l'individu. Chaque groupe a une vie affective et émotionnelle, des normes et des règles implicites, des tabous qui amènent ses membres à ce comporter d'une manière spécifique. L'individu y puise des ressources pour construire son identité individuelle et collective. Mais cela suppose souvent des concessions et se traduit parfois par l'aliénation (cf le concept d'aliénation motivationnelle qui exprime l'idée selon laquelle le groupe exerce des pressions pour amener l'individu à se conformer à un schéma collectif que ce dernier ne partage pas). La structure définit les rôles, les responsabilités, les moyens et les marges de manœuvre de chacun, les liens de coordination (...), de subordination etc. Elle a de multiples incidences sur le comportement puisque d'une certaine manière, elle structure les façons de penser. Par exemple, une structure pyramidale, bureaucratique requiert des comportements conformistes ; ce qui est demandé c'est le respect et l'application des règles

impersonnelles. Dans une structure comme l'adhocratie, l'organisation par projet, des comportements d'innovation et de créativité sont fortement sollicités. La culture est souvent définie comme un ensemble de valeurs, de représentations, de croyances et d'habitudes partagées. La culture oriente les comportements individuels et collectifs puisqu'elle renseigne sur ce que l'organisation valorise et prescrit explicitement ou implicitement et sur ce qu'elle proscriit. Ceux qui passent d'un contexte organisationnel à un autre ressentent souvent les différences concernant les priorités, les habitudes de communication et de prise de décision, et doivent de ce fait ajuster leurs comportements aux exigences culturelles de la nouvelle situation. Certains comportements sont parfois tellement routiniers qu'ils deviennent automatiques et constituent une sérieuse source de résistance au changement.

1.4- Le pouvoir Le pouvoir est l'autre composante de l'organisation qui influe sur les comportements. Il est une énergie structurante qui permet à l'organisation d'éviter l'entropie. Les processus politiques (pouvoir) sont si importants que certains auteurs définissent l'organisation comme un système politique, un lieu où des acteurs sociaux luttent pour la conquête et l'exercice de pouvoir. (M. Crozier, E. Friedberg). Les rapports de pouvoir ont une double origine - organisationnelle (par distribution d'objectifs et de moyens d'action selon la répartition des places et des statuts fonctionnels), - culturelle (par les styles d'interaction liés à l'histoire de l'entreprise, aux habitudes intériorisées, aux valeurs ambiantes).

Ainsi, on distingue le comportement formel et le comportement informel. L'organisation formelle renvoie aux structures, règles, procédures et comportements officiels et prescrits alors que l'organisation informelle concerne les règles et les comportements officieux, implicites. Cette distinction est fondamentale car la compréhension des comportements organisationnels exige la prise en compte des deux niveaux. En effet, les salariés construisent des logiques d'action et des règles implicites de fonctionnement qui viennent compléter ou s'opposer aux règles formelles.

2.2. Les modèles du CO et leur impact dans

Chaque théorie managériale véhicule des hypothèses relatives à l'origine des comportements humains. E.H. Schein distingue quatre étapes dans l'évolution de la conception de l'homme au travail.

- **L'homme économique (homo-économicus) ou modèle mécaniste:** L'organisation scientifique du travail (OST développée par F. Taylor) repose sur l'hypothèse selon laquelle le système de rémunération constitue la source essentielle de la motivation et des conduites de l'homme au travail.
- **L'homme social ou modèle organique:** L'école des relations humaines considère l'être humain comme un être social, appartenant à des groupes et ayant des besoins sociaux et affectifs qui déterminent son comportement. L'homme en quête de se réaliser, les approches qui souscrivent à cette hypothèse considèrent que l'homme a besoin de se réaliser et d'utiliser

pleinement ses ressources ; la maturation de la personnalité de la personnalité s'opère par le passage d'un état de dépendance et de passivité à un état d'indépendance et d'activité. L'homme accepte d'intégrer ses objectifs personnels à ceux de l'organisation lorsque cette dernière lui permet de satisfaire ses besoins de développement.

- **L'homme complexe ou modèle contingent:** Les approches contingentes (Emery, Trist...) appellent à une certaine vigilance car les besoins et les comportements de l'individu sont dynamiques et évoluent dans le temps et dans l'espace. La complexité du comportement humain relativise l'efficacité des techniques de management qui se veulent universelles. Le champ du comportement organisationnel n'a pas échappé à cette règle. Un tel éclatement de la connaissance a souvent eu pour conséquence, comme chacun sait, d'enfermer les chercheurs dans un monde relativement étroit. Elle a eu également pour résultat de renvoyer une image éclatée de l'être humain (. ..). Or, l'être humain est beaucoup trop complexe pour se laisser enfermer dans une telle conception. » - l'être humain est à la fois générique et singulier Il est unique en tant qu'espèce (appartenance à l'espèce, au genre humain) et en tant qu'individu.
- **L'être humain est un être réflexif et actif ou modèle contemporain:** Ce qui caractérise l'espèce humaine c'est le fait de penser et d'agir. En définitive, l'être humain est un être biopsychosocial, ayant une triple appartenance biologique (importance de l'inné), psychologique (histoire personnelle) et sociale (apprentissage et acquis culturels).
 - L'être humain est un être de parole. La faculté d'exprimer en mots la réalité tant intérieure qu'extérieure permet à l'être humain d'accéder au monde des significations.
 - L'être humain est un être de désir, de pulsion et de relation. L'Homme n'obéit pas automatiquement aux stimulations externes (béhaviorisme Skinnerien) ; il est doté de désirs, et à travers ses relations avec autrui, il construit une image de lui-même (identité).
 - Un être humain de symbole (homo- symbolicus). L'être humain évolue dans un univers de signes, de symboles; de mythes. L'organisation elle-même constitue un univers symbolique, où l'individu crée et infériorise des signes et des symboles.

CHAPITRE 3 : LA MOTIVATION AU TRAVAIL

La motivation est l'ensemble des énergies qui sous tendent l'orientation, l'intensité, et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail. Les théories de la motivation se répartissent en trois grandes catégories. C'est une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire l'état de tension et rétablir un équilibre à moyen et à long termes. Elle se penche sur la relation entre le comportement d'un individu et ses conséquences particulières pour montrer comment le gestionnaire peut influencer sur l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts de ses subordonnés. Il s'agit de donner une conséquence à un comportement à fin de l'influencer.

I- Théorie de renforcement et de besoins

1- Théories du renforcement

Barrhus F Skinner élabore la théorie du renforcement behavioriste, il postule que le comportement de l'individu est conditionné par son environnement externe. Le renforcement continu (positif ou négatif) permet de faire apparaître plus rapidement le comportement voulu. Il existe des stratégies de modification du comportement organisationnel qui se caractérisent par le renforcement systématique des comportements recherchés en milieu de travail, par le non renforcement ou la punition.

- Le renforcement positif est une stratégie qui consiste à renforcer systématiquement des comportements recherchés en milieu de travail, en faisant suivre le comportement souhaité des conséquences positives afin d'augmenter la probabilité de le voir se répéter.
- Le renforcement négatif consiste à retirer les conséquences négatives ou désagréables à la suite du comportement souhaité, pour favoriser la répétition de ce comportement dans des conditions similaires.
- La punition est destinée à décourager un comportement indésirable, c'est l'attribution d'une conséquence négative. La punition a des réels effets en gestion si elle est vraiment justifiée et infligée pour un rendement médiocre. Elle entraîne un résultat contraire lorsqu'elle est arbitraire. Elle peut donc être infligée à bon ou mauvais escient et il appartient au gestionnaire de savoir quand et comment l'utiliser.

- D. Mc Gregor

Il est l'un des auteurs les plus connus de l'école des relations humaines. Il s'appuie sur les recherches d'Abraham Maslow sur les motivations pour opposer au management rationnel et autoritaire (Théorie X) le management participatif (Théorie Y), qui est une nouvelle théorie du management. McGregor indique que la théorie X

est intéressante mais qu'elle est limitée dans la mesure où elle ignore tout des besoins spécifiques de l'homme. Il écrit : « *l'homme est un animal de désir - dès qu'un de ses besoins est satisfait, un autre apparaît à la place* ». La théorie Y s'appuie sur le fait que l'individu est motivé de lui-même. L'individu peut se diriger et se contrôler lui-même en fonction d'objectifs dont il se sent responsable. Et cette responsabilité dépend des récompenses associées à la réalisation de ces objectifs. Il développe son imagination et sa créativité en travaillant, mais dans la vie industrielle, le potentiel intellectuel de l'individu n'est que partiellement employé. McGregor conclut en appelant à la meilleure conciliation possible entre les objectifs organisationnels et ceux des différents acteurs.

2- Les théories des besoins

Plusieurs auteurs ont travaillé sur les besoins

2-1- La théorie des besoins de Maslow

Selon lui, tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. L'approche séduit, par sa simplicité, managers et étudiants qui s'en emparent jusqu'à en faire la principale (voir la seule) clé d'explication des motivations de l'homme. Il explique que l'homme n'atteint son plein développement psychique qu'en passant par des étapes qui vont lui permettre de satisfaire, dans l'ordre:

- Des besoins physiologiques (manger, boire, dormir, procréer, faire l'amour) : le premier niveau, le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération. Ceci demande des moyens matériels comme le salaire les primes, les avantages en nature tels le logement, la prime de transport, l'eau l'électricité.
- Des besoins de sécurité (économique, psychologique, physique, sociale, sécurité personnelle, garder son emploi) qui peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus).
- Des besoins sociaux (appartenance, communication, faire partie d'une équipe de travail, faire partie de la mutuelle, d'un syndicat des travailleurs et tout autre comité défendant les salariés ou le protégeant. Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales...
- Des besoins d'estime de soi (prestige, honneur, réussite, l'harmonie, l'ordre, estime, considération, promotion, médaille de travail, reconnaissance, considération. Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif, l'empowerment des individus...
- Des besoins d'accomplissement (réalisation de soi, actualisation de son potentiel) ce sont la réussite, le pouvoir, les responsabilités, l'enrichissement

des tâches, le dépassement de soi. Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) et l'empowerment qui permettent à l'individu de se sentir utile et compétent.

2-2- La théorie ERG de Clayton Alderfer

Alderfer a développé la théorie SRP (subsistance, relation, progression) ou ERG (existence, relatedness, growth). Pour lui la théorie de Maslow est relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Il recense trois types de besoins. Il approuve la hiérarchisation des besoins, mais se contente de présenter 3 séries de besoins de base, qui vont du plus concret au plus abstrait :

- Les besoins d'Existence. Ce sont les besoins primaires, physiques qui correspondent aux besoins physiologiques et de sécurité de Maslow.
- Les besoins de sociabilité (Relatedness). Ce sont les besoins de relations interpersonnelles qui correspondent aux besoins d'appartenance et d'estime de soi de Maslow.
- Les besoins de développement ou de progression (Growth). Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences qui correspondent aux besoins de réalisation de Maslow.

2-3- La théorie des besoins de Mc Clelland

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, Mc Clelland a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. Mc Clelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

- Le besoin d'affiliation. C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.
- Le besoin d'accomplissement. C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.
- Le besoin de puissance. C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

II- Satisfaction au travail et justice comme techniques de motivation

La satisfaction est définie comme un état mental et psychologique de joie stable qu'atteint un individu à la suite de certains phénomènes qui la déterminent. La motivation doit procurer la satisfaction selon Herzberg. Dans ce registre Hackman et Oldham proposent d'étudier les caractéristiques du travail pour mieux apprécier

celles qui motivent. Ces études s'étendent sur la justice organisationnelle et distributive comme outils de motivation.

1- Satisfaction au travail ou la théorie bi-factorielle d'Herzberg

. 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. Son travail a surtout présenté l'intérêt d'une approche en deux séries de facteurs qui s'opposaient. Les uns (de satisfaction) ne provoquent pas de démotivation s'ils ne sont pas satisfaits mais engendrent une grande motivation lorsqu'ils sont satisfaits. Les autres types de facteurs (d'hygiène), lorsqu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction. Par contre, en cas d'insatisfaction, cinq facteurs sont mis en avant pour expliquer la motivation, ce sont les facteurs de satisfaction ou facteurs moteurs:

- L'accomplissement,
- La reconnaissance par autrui des résultats obtenus,
- La nature et l'intérêt du travail,
- La responsabilité,
- La promotion.

De la même façon, une série de facteurs apparaît comme des facteurs "d'hygiène" appelés aussi "d'ambiance" ou facteurs d'insatisfaction. Ils concernent surtout le milieu du travail. Ce serait:

- La politique de l'entreprise,
- Le supérieur hiérarchique,
- La rémunération,
- .Les relations entre les personnes,
- Les conditions de travail.

C'est donc une analyse thématique fondée sur une série d'entretiens avec des salariés. Cette théorie a tout de suite été utilisée dans les organisations pour justifier des évolutions de contenu (enrichissement du travail) plutôt que des évolutions de salaire comme simple facteur d'hygiène. 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, la promotion (avancement et reclassement). 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.

2- La justice dans l'entreprise comme moyen de motivation

Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi et les contributions qu'il effectue pour l'organisation :

- Les avantages (outcomes) regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...
- Les contributions (inputs) comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue...

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio Avantages /contributions qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages par rapport aux contributions. Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. 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).

III- Motiver en fonction des attentes et l'auto-efficacité

1- La théorie des attentes de Victor Vroom

Énoncée par Victor Vroom en 1964, la théorie des attentes (ou VIE) stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme. Selon Vroom donc, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

- 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 affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

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.

2- Théorie de l'auto-efficacité de Bandura

Le sentiment d'efficacité personnelle, désigne la croyance qu'a un individu de pouvoir exécuter une tâche. Il postule qu'on ne peut apprendre qu'en faisant l'expérience de ses conséquences. Pour lui, l'individu cherche à éviter les activités perçues comme menaçantes et privilégie celles qu'il se sent capable d'accomplir. Selon lui, il faut pouvoir observer un individu similaire pour pouvoir percevoir les conditions de l'auto-efficacité. Les managers se sont emparés de cette théorie en développant les effets pygmalion et galatea.

- L'effet pygmalion est une forme de prophétie auto réalisatrice qui va renforcer la réussite ("ce salarié est très compétent", par exemple, va renforcer le sentiment de compétence perçue par son supérieur, ce qui va plus le motiver). Les professeurs connaissent bien cet effet et la "spirale de réussite" qu'il engendre.
- Quant à l'effet galatea, il se produit lorsque les attentes de rendements élevés sont directement communiquées au salarié, ce qui renforce sa motivation. Il s'agit d'un transfert des attentes positives. Par exemple, affirmer à des salariés envoyés en mission difficile à l'étranger qu'ils vont réussir à signer un contrat, favoriserait de manière importante la réussite de l'action.

3- Les théories de l'autorégulation et de la métacognition

- La motivation par la fixation des objectifs de Locke

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.

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.

- Être motivé par le fait de se sentir compétent : les théories de l'autodétermination

Ces théories ont été énoncées par Deci et Ryan (1985). De ce point de vue, les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements, bref, de se sentir autonomes. Selon les auteurs, l'individu doit atteindre une motivation intrinsèque qui permet une régulation interne de ses comportements, sans intervention extérieure (régulation externe). Ils distinguent trois cas de figure principaux :

- 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. La motivation extrinsèque est composée de quatre formes de régulation : externe, introjectée, identifiée et intégrée.

- Dans la régulation externe, le comportement de l'individu est régulé par des sources de contrôle extérieures à la personne, telles des récompenses matérielles ou des contraintes imposées par une autre personne.
- Dans la régulation introjectée, l'individu intériorise les contraintes externes en se culpabilisant. L'action n'est pas librement choisie puisque l'individu agit pour éviter une conséquence désagréable qu'il s'impose en se culpabilisant.
- Dans la régulation identifiée, l'activité est valorisée et elle est importante pour l'individu qui s'identifie à cette activité.
- Dans la régulation intégrée, l'activité est cohérente avec le concept de soi de la personne, qui s'approprie l'action et trouve des sources d'auto-motivation complémentaires à la source externe à l'origine de l'action.

La motivation intrinsèque. Dans ce cas, l'individu s'autorégule, il est guidé par son besoin de compétence et d'autodétermination qui le pousse à s'améliorer, le tout sans intervention extérieure.

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.

CHAPITRE 4 : INFLUENCE SOCIALE ET LEADERSHIP

L'influence sociale est définie comme les processus d'influence qui sont en lien avec les modifications qu'entraîne le fait de prendre connaissance des jugements, opinions et attitudes d'autres personnes sur le même sujet pour un individu ou un groupe. C'est un processus qui fait modifier les jugements, opinions d'un individu ou un groupe à partir des opinions et jugements d'autres personnes sur un sujet. L'influence sociale se manifeste à travers le conformisme, le leadership, la soumission, la facilitation sociale et bien d'autres modes. L'influence sociale est intra et intergroupe.

I- Modèles classiques d'influence sociale

Dans l'étude de l'influence plusieurs modèles explicatifs sont avancés.

1- La normalisation et le conformisme

La normalisation renvoie à la création de normes, et au fait que ces normes se mettent progressivement en place à partir de l'influence réciproque des individus en interaction. La norme est un ensemble de lois, de règles, d'usages, de coutumes, d'habitudes sociales ou de modèles partagés par processus selon lequel les normes se créent. M. Sherif distingue deux processus de création des normes.

- un processus de normalisation subjective individuelle
- un processus de normalisation collective.

Il définit la norme comme une échelle de référence ou d'évaluation qui, par ses prescriptions et interdictions, définit une marge de comportements, attitudes, opinions, plus ou moins admis. Il conclue que la norme du groupe d'abord collective guide désormais le comportement.

Le terme conformisme désigne le changement d'opinion d'un individu dans le sens des opinions affichées par plusieurs autres personnes. Ces changements sont obtenus sans pression sur la cible. La source d'influence est caractérisée par l'impact du soutien sur le conformisme, la persistance dans l'erreur et la taille du groupe. Herbert C. Kelman a mis en évidence trois raisons de se conformer.

- On peut se conformer par complaisance : dans ce cas, il s'agit d'un conformisme utilitaire, qui permet à l'individu de ne pas avoir de problème, de ne pas se faire remarquer.
- On peut se conformer par identification : on se conforme parce qu'on s'identifie au groupe et qu'on veut plaire à ses membres, avec qui nous voulons préserver des relations positives. Dans ce cas, on parle d'influence normative et l'enjeu du conformisme est l'acceptabilité sociale.
- On peut se conformer par intériorisation : c'est-à-dire que le contenu adopté par la majorité est adopté par l'individu qui n'a pas alors l'impression de se

conformer mais d'adhérer de son plein gré. Ce type de conformisme se développe lorsque la majorité dispose d'une grande crédibilité.

2- La notion de minorité comme source d'influence

La minorité selon Moscovici n'est pas seulement une minorité quantitative, elle est surtout relative à un groupe dominant, qui n'est pas forcément supérieur en nombre. Quant à l'influence sociale, il la définit comme résultant non seulement de la recherche des individus à s'adapter à leur milieu, mais aussi de leur volonté de transformer ce milieu pour l'adapter à leurs exigences, à leurs aspirations et à leurs croyances. La fonction de l'influence sociale n'est donc pas seulement de réduire les différences entre les membres d'un groupe donné et d'imposer une vision unique de la réalité, mais aussi de promouvoir des idées, des projets nouveaux et contradictoires pour modifier cette réalité. Théoriquement, il est donc possible, non seulement de résister à l'influence majoritaire, mais aussi de lui opposer une alternative.

3- Autorité, soumission et obéissance

On parle de soumission à l'autorité lorsqu'un individu change de comportement afin de se soumettre aux ordres émanant d'une autorité perçue comme légitime. A l'inverse du conformisme, la soumission à l'autorité implique une pression explicitée de la part de la source d'influence. On note différentes caractéristiques de cette forme d'influence sociale:

- Elle se situe à un niveau interindividuel (conformisme et innovation sont des phénomènes intragroupes) ;
- Elle implique une différence de statut entre source et cible d'influence : un rapport hiérarchique ;
- La pression de la part de la source d'influence est explicite : il y a volonté d'influencer.

L'obéissance est une adhésion et une soumission à la hiérarchie. Elle procède du respect dû à la hiérarchie et par habitude. Si la hiérarchie distribue la récompense, il y a toujours obéissance. Certains facteurs sociaux président à l'obéissance.

L'autorité, elle est, en somme, un pouvoir « institué », c'est-à-dire un pouvoir accepté, légitimé et reconnu. L'autorité est donc synonyme de pouvoir légitime. La soumission à l'autorité résulte de la pression sociale explicite à laquelle le sujet (cible) se doit d'obéir. L'obéissance représente une forme de conformité due à une autorité reconnue comme légitime. Face aux normes, certains individus choisissent la non-conformité ou l'anticonformisme. Ainsi, la déviance apparaît comme l'une de ces choses ; elle est une forme de conduite qui remet en question les normes et valeurs d'un groupe ou d'un système sociale donné et par là même son unité ; les comportements des déviants sont alors perçus comme des transgressions ou des menaces vis – à – vis d'un système de conformité dominant. Le groupe peut même

désindividualiser. Ainsi, Max Weber définit trois types d'autorité et identifie ainsi trois type de légitimité.

- **L'autorité charismatique**

Elle est fondée sur les qualités exceptionnelles du chef, que ces qualités soient réelles ou prétendues. Ce qui amène les subordonnés à obéir au chef, ce qui légitimise son autorité, c'est leur croyance à ses dons exceptionnels (les prophètes, un certain nombre de révolutionnaires ou de chefs politiques, et aussi des chefs d'entreprise comme Fotso). Ce type d'autorité est instable et s'effondre si la croyance s'affaiblit et n'est pas confirmée par les victoires, les miracles, les succès et la prospérité des gouvernés.

- **L'autorité traditionnelle**

Elle repose sur la norme selon laquelle ce qui a existé est légitime. Elle s'enracine donc dans les usages et les coutumes, et elle est renforcée par la succession héréditaire. « Ca a toujours été comme ça » suffit à légitimer l'autorité du père sur ses enfants, de l'époux sur sa femme, du contremaître sur ses ouvriers, etc. Ce type d'autorité pérennise de grandes inégalités.

- **L'autorité rationnelle légale**

La légitimité de cette autorité s'appuie sur le respect, par le chef et les subordonnés, de règles établies selon des procédures rationnelles et formelles. Elle implique une stricte délimitation de l'autorité de chacun à travers un système hiérarchique et une dépersonnalisation des rapports : l'accent n'est plus mis sur les personnes mais sur des fonctions. Ces fonctions impliquent pour ceux qui les assument des droits et des devoirs clairement établis par des règlements et des lois.

4- Autres formes d'influence : Préjugés et stéréotypes

Les préjugés et les stéréotypes peuvent jouer pour le changement d'attitude. Le préjugé correspond à « une attitude négative injustifiable envers un groupe et ses membres individuels, un préjugé est un jugement de valeur». *Exemple : les Eton sont agressifs.*

Le stéréotype est un ensemble de croyances sur n'importe quel groupe de personnes. *Exemple : Les Bamiléké sont envahisseurs.*

Les préjugés sont des attitudes alors que les stéréotypes sont les croyances.

Les préjugés sont composés de trois dimensions:

- Une dimension motivationnelle : tendance à agir d'une certaine manière à l'égard d'un groupe ;
- Une dimension affective : attirance ou répulsion ;
- Une dimension cognitive : croyances, stéréotypes à l'égard du groupe.

Les préjugés présupposent obligatoirement l'existence de stéréotypes. Cependant, on peut avoir des stéréotypes qui ne se traduisent pas en préjugés. Les préjugés peuvent donner lieu à des comportements discriminatoires

(comportements généralement négatifs à l'égard d'un groupe social, sur la simple base de leur appartenance à ce groupe social ou tribu).

II- Leadership et comportement organisationnel

Le management s'intéresse au mode de gouvernement et à la construction des organigrammes, des relations humaines et sociales, et au processus de motivation et de participation des cadres et salariés. Le management participatif a puisé dans les anciennes écoles en l'occurrence l'école des relations humaines. On retrouve un ensemble de concepts élaborés par Maslow, Likert, Lewin ou encore Mc Gregor dans la logique du management participatif. Cette école s'appuie sur l'importance de l'individu au sein de l'entreprise (la motivation de l'individu).

1. Approches participatives

1.1. Kurt Lewin

Lewin travaille essentiellement sur la « Dynamique de groupe et démontre qu'il est plus facile de gérer les individus en tant que groupes qu'en tant qu'individus séparés. À partir de recherches expérimentales réalisées sur des groupes d'enfants, il distingue 3 formes de leadership :

- **Leadership autoritaire** : qui se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités du groupe.
- **Leadership démocratique** : qui s'appuie sur des méthodes semi-directives visant à encourager les membres du groupe à faire des suggestions à participer à une discussion ou encourager à faire preuve de créativité.
- **Leadership de laisser – faire** : qui ne s'implique pas dans la vie du groupe et qui participe au strict minimum aux différentes activités».

1.2. Approches par les besoins

- **Maslow**: Il distingue 5 catégories de besoins hiérarchisés : Besoins physiologiques : salaire ; Besoins de sécurité : emploi, assurance, retraite ; Besoins sociaux : appartenance à un groupe ; Besoins d'estime : statut, titre, promotion, autonomie, responsabilité et Besoins d'accomplissement de réalisation de soi.
- **Mc Gregor**: Mc Gregor va plus loin que Maslow, selon lui les dirigeants changent leur mentalité, leur comportement et leur style de commandement selon les caractéristiques respectives de l'homme au travail. Il oppose ainsi deux conceptions de l'homme au travail qu'ils appellent la théorie X et la théorie Y

L'individu X éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter. A cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être

contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels. Il préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout.

Pour l'individu Y, la dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'homme. il peut s'autodiriger et s'autocontrôler. L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. L'homme apprend à rechercher les responsabilités. La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes.

La théorie X présente un mode de management autoritaire et centralisé pour répondre à l'incapacité des hommes à prendre des responsabilités, à leur aversion naturelle pour leur travail, à leur immaturité, à leur besoin d'être dirigés pour avancer. En revanche la théorie Y correspond à un mode de management participatif qui se fonde essentiellement sur le désir des salariés de s'accomplir et d'exercer des responsabilités. Les hommes sont tous capables de créativité, le travail peut être source de satisfaction et les potentialités humaines peuvent être source de satisfaction »

1.3. La typologie de Likert

Pour comprendre et analyser les différents types de managements, Likert met au point une typologie composée de quatre types de manager:

- Style autoritaire exploiteur : management par la peur et la contrainte, communication partant par le sommet, les décisions sont prises et imposées par le haut sans concertation. Il est très directif, peu d'innovation.
- Style autoritaire paternaliste/bien veillant : il repose sur des sanctions positives, les informations remontent de la base. Elles seront satisfaisantes pour le patron, attitude de soumission pour les subordonnés, peu de travail en équipe, les décisions sont encore prises par le patron, celui-ci se présente comme un modèle.
- Style consultatif : bonne communication, verticale et horizontale (entre différents services). Le travail d'équipe est favorisé, recherche d'implication des subordonnés. Les décisions importantes sont toujours prises par la direction.
- Style participatif : groupe de travail très favorisé, véritable rôle décisionnaire, la direction fixe les objectifs et le travail en collaboration avec les employés pour la réalisation des performances. Les groupes sont reliés à l'ensemble de la direction par un manager qui fait partie. Il ya une véritable décentralisation de la décision.

Le système participatif s'appuie sur des groupes de travail .il a également inventé de concept des « relations intégrées » ou des individus reliant chaque groupe de travail

à l'ensemble de l'organisation. Ce type est le plus efficace, car il s'appuie sur des attitudes plus coopérative et sur des relations de confiance, il note que ce mode de management est complexe à mettre en place car il nécessite l'acquisition par les salariés de règles de fonctionnement subtiles, ainsi qu'un niveau de convergence suffisant entre les valeurs personnelles des membres du groupe.

1.4. La grille de Black et Mouton

Les deux américains Black et Mouton ont mis en place une grille managériale¹² pour analyser le comportement du dirigeant suivant deux critères : degrés d'intérêt porté aux hommes, degrés d'intérêt porté aux tâches. Blake et Mouton distinguent cinq styles de management:

- L'autocrate: ne contrôle que la production. Le subalterne n'est qu'un moyen qui doit être rigoureusement contrôlé.
- Le leader social: privilégie l'ambiance et le climat (évitement du conflit). Le rendement n'est qu'un moyen au service de recherche de cohésion sociale. On laisse les subalternes autonomes.
- Le laissez faire: ne s'implique sur aucune des deux dimensions.
- L'intermédiaire: cherche à faire le compromis entre les deux dimensions.
- L'intégrateur: suscite l'engagement de son personnel autour des dimensions productives. Il s'attache à faire participer ses subalternes, à les impliquer sur les processus de planification et de contrôle des tâches.

1.5. Les travaux de P. Drucker

L'auteur qui est allé le plus loin dans l'analyse et le développement de modèles de management participatif, il s'intéresse aux fonctions de la Direction Générale. Comme il a proposé de substituer le management fonctionnel par le management par objectifs. Selon lui, les facteurs essentiels au progrès d'une entreprise sont la compétence, la capacité d'innovation, l'attention portée aux clients et une organisation du travail qui respecte les hommes. Il inventera des outils comme la DPO (Direction Par Objectifs). Cette approche des individualités l'amènera à s'intéresser au conflit, qu'il pense inhérent au travail, et à la négociation.

1.6. Les travaux d'Octave Gélienier

Il a fait évoluer la « DPO » en DPPO (direction participative par objectifs). La DPPO est un nouveau style de management, avec des objectifs cohérents et la mise en place de véritables procédures participatif, « Les Objectifs sont fixés de manière collective pour susciter la motivation, grâce à des négociations et concertations au sein des équipes de production. Il faut donc que l'entreprise soit organisée en départements autonomes capables d'estimer et de chercher à atteindre des objectifs opérationnels (la Plupart à l'échéance d'un an). Pour lui, l'entreprise doit s'adapter à son environnement et assurer une grande mobilité verticale. L'initiative Des

collaborateurs, et leur participation aux prises de décision, pourra permettre la motivation et donc le profit».

2. Intégrer le leadership dans le management

2.1. Le leadership transactionnel

Ce leadership a souvent été considéré comme un processus d'échange dans lequel un leader offre des récompenses à ses subordonnés, sous la forme de récompenses contingentes : rémunération ou de prestige en échange du travail effectué par ses subordonnés. James Burns fut le premier à nommer ce type de comportement de leadership, le leadership transactionnel. Selon lui, les leaders transactionnels motivent les subordonnés en fournissant des récompenses qui répondent directement à l'intérêt personnel des subordonnés. La théorie du leadership transactionnel suggère donc que quelque chose est toujours négocié contre autre chose. Le leadership transactionnel est donc fondé sur un échange et il s'inscrit dans un ordre social fonctionnant avec une chaîne de commandement directe et claire. La théorie du leadership transactionnel implique un renforcement éventuel (contingent). Les éloges et les récompenses du leader servent à motiver les subordonnés, et les actions négatives de rétroaction et de discipline servent à les corriger.

2.2. Le leadership transformationnel

C'est une forme de relation entre le manager et son équipe qui la transforme profondément. Au contact du leader transformationnel, les membres de l'équipe changent de comportement, de croyance et adhèrent à des buts élevés. Le leadership transformationnel s'oppose au leadership dit transactionnel qui fonctionne plus selon un modèle effort / récompense, donnant / donnant. Les réussites dans ce cadre sont plus ponctuelles, conditionnelles et souvent de moindre ampleur.

Il existe cinq caractéristiques du leadership transformationnel :

- Le leader transformationnel fixe un cap à long terme et des objectifs à atteindre qui dépassent l'intérêt strictement personnel des membres de l'équipe ;
- Le leader transformationnel fait preuve de charisme et sait transmettre ses convictions ;
- Le leader transformationnel sait motiver et inspirer son équipe ;
- Le leader transformationnel suscite la créativité et la recherche de solutions originales ;
- Le leader transformationnel donne de la considération individuelle aux membres de l'équipe. Il travaille au développement des potentiels de chacun.

2.3. Le leadership situationnel de Hersey et Blanchard

Les experts en management, Paul Hersey et Ken Blanchard ont établi un modèle original de leadership situationnel. Ils ont fait valoir que le style de leadership doit s'apparier (correspondre) à la maturité de la personne ou du groupe dont ils sont le leader. Sinon, on aboutit à un échec. Les degrés de maturité sont toujours définis en fonction d'une activité spécifique car une personne ou un groupe ne peut pas être considéré globalement mûr ou comme manquant de maturité. Au lieu d'utiliser un seul style, les bons leaders doivent changer leurs styles de leadership en se basant sur la compétence et l'expérience des collaborateurs dont ils sont les leaders ainsi qu'en fonction des détails de la tâche. Le modèle proposé s'articule autour de comportements instrumentaux et de comportements relationnels. Les premiers ont pour but d'organiser et de définir les rôles des individus membres de l'équipe. Le «leader» explique à chacun des membres les activités qui lui incombent, à quel moment il doit agir, où il doit se placer ou se déplacer et comment s'organiser et collaborer avec les autres. Le comportement instrumental définit une structure d'organisation, formalise les procédures de communication et spécifie les modes opératoires pour accomplir les tâches ou encore définit des indicateurs de performance et des normes à observer. De son côté, les comportements relationnels intègrent toutes les relations personnelles qui existent entre le leader et les membres de son groupe. Le modèle conçoit l'action à l'intérieur d'un système cybernétique de communication quasi mécanique où les modifications de comportement se font par rééquilibrage homéostatique (Mesure de l'écart observé et du comportement normatif optimal puis technique de rapprochement entre les deux).

Les comportements de communication interpersonnelle sont ainsi régulés. Ainsi, selon Paul Hersey et Ken Blanchard, le style de leadership approprié dépend du niveau de maturité des subalternes dans la situation donnée. Cette maturité est évaluée à partir des critères suivants : leur besoin d'accomplissement et d'auto-réalisation (niveau 4 et 5 de la pyramide de Maslow), leur volonté de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation et leur compétence. En croisant les deux variables (comportement instrumental et relationnel), Paul Hersey et Ken Blanchard ont donc obtenu quatre styles majeurs de leadership :

Diriger (S1) - Les leaders dictent à leur population exactement ce qu'il faut faire et comment le faire.

Persuader (S2) - Les dirigeants fournissent (vendent) de l'information et orientent leurs subordonnés. La communication est meilleure que dans le cas S1.

Participer (S3) - Les leaders se concentrent davantage sur la relation et moins sur la direction. Le leader travaille avec l'équipe et il partage ses responsabilités décisionnelles.

Déléguer (S4) - Les leaders transfèrent la plupart des responsabilités sur le suiveur ou sur un groupe de subordonnés. Les dirigeants gardent toujours un œil sur les progrès, mais ils sont moins impliqués dans les décisions.

CHAPITRE 5 : CULTURE ORGANISATIONNELLE, PRISE DE DÉCISION ET GESTION DES CONFLITS

L'identité est un repère, une étiquette et une caractéristique qui définissent un groupe. L'individu acquiert son identité aussi bien par le processus d'individualisation que par la socialisation. Le concept de décision signifie trancher, couper par l'homme, il signifie un par engagé dans une dénie obscurité ou dans une certaine rationalité, elle n'intervient qu'après coup pour l'homme d'action. La décision est un processus dont le résultat apparaît parfois irrationnel. Il s'agit de faire un choix stratégique à partir des stratégies opposées. La culture organisationnelle ou culture d'entreprise est l'ensemble des valeurs, des mythes, des symboles, des pratiques et lois qui guident les comportements des individus au sein d'une entreprise.

I- Les notions d'identité et de culture dans les organisations

1- Logiques de compréhension des individus au sein de l'organisation

Tous les événements qui se produisent relèvent de quatre logiques distinctes pour comprendre des individus dans une entreprise.

- Logique des sentiments : les valeurs sociales partagées par les individus et qui se relèvent lors des interactions ;
- Logique des coûts : déterminer et atteindre les buts économiques de l'organisation (convergence entre organisation technique et humaine pour Mayo) ;
- Logique de l'efficacité : permet d'évaluer et maintenir les efforts de collaboration des membres à l'intérieur de l'organisation, cette logique recherche la « coopération » ;
- Logique idéale : le système d'idées et de croyance permet d'affirmer les valeurs d'une organisation sous une forme idéologique.

Ces logiques permettent de comprendre la notion d'identité. L'identité peut être acquise par l'individualisation ; elle est alors un processus psychanalytique. L'identité peut être acquise par la socialisation ; celle-ci vise à intégrer l'individu dans son groupe social. La socialisation est un processus d'intégration, c'est un processus selon lequel l'individu acquiert consciemment ou inconsciemment les traits culturels de son groupe. L'organisation est un groupe en tant qu'il est l'ensemble des individus qui interagissent et s'influencent mutuellement en poursuivant un même but. L'individu est aussi socialisé dans l'entreprise. Il n'a pas une seule identité, il acquiert différentes identités à travers différents groupes. L'ensemble des identités forme la personnalité de l'individu. L'entreprise a sa propre personnalité, ses propres normes qui fondent sa culture à laquelle doit se fondre l'individu. Ce dernier arrive en entreprise avec sa propre culture.

2- La notion de culture organisationnelle

Les différentes cultures individuelles doivent s'adapter en entreprise. Considérant que la culture est l'ensemble des manières de penser, d'agir et de faire d'un groupe social, la culture organisationnelle est l'ensemble des pratiques ou le

mode de vie des individus dans l'organisation. La culture organisationnelle est l'ensemble de mythes, de croyances et de pratiques partagés entre les membres d'une organisation.

L'entreprise est suffisamment autonome en tant qu'entité pour créer ses propres normes, valeurs, mythes, croyances et c'est institutionnel car ces normes et ces valeurs se diffusent dans la société ; l'entreprise est l'organisation par excellence et comme toute organisation, elle est fondée sur une communauté de valeurs qui produisent des identités et des cultures qui lui sont propres c'est-à-dire que l'entreprise participe à la socialisation des individus (comme l'école et la famille). Cette culture et cette identité sont produites dans l'entreprise pour améliorer l'efficacité ; c'est une communauté d'esprit qui transgresse les clivages hiérarchiques. On a la création d'un univers inégalitaire entre les individus, cela devient un mode de pensée qui conduit à imposer des modèles managériaux (exemple : le management participatif), mais aussi pousse à renouveler les méthodes pour impliquer plus le personnel.

Ainsi la culture d'entreprise est utilisée pour donner aux employés un esprit d'équipe et un goût de l'efficacité. Il faut pour cela que l'identité de la culture soit partagée par tous mais il y a des clivages entre les légalistes, les opportunistes innovateurs et les exclus. Cette identité et cette culture se fondent sur une idéologie communautaire qui se traduit par des pratiques qui singent le totalitarisme.

3- Apport de la culture d'entreprise

La culture professionnelle étant la culture au travail acquise dans une autre entreprise. Les événements marquants, ce sont les mythes héroïques, c'est à dire, les moments de gloire vécus par l'entreprise. L'histoire unique de l'entreprise forge les mythes et les rituels qui y sont admis. La finalité de la culture organisationnelle est l'atteinte d'un niveau de performance dont les résultats satisfont non plus les seuls dirigeants ou les actionnaires, mais tous les partenaires de l'organisation : les actionnaires, la clientèle et les employés.

La culture organisationnelle permet de résoudre deux questions capitales de la pérennité de l'organisation : l'intégration interne et l'adaptation externe. L'intégration interne est la capacité des membres de l'organisation de se donner une identité collective et d'harmoniser leurs façons de travailler ensemble et de se côtoyer. Ce cheminement progresse vers l'acquisition d'une identité collective, l'harmonisation des façons de travailler et l'évolution des simples liens de travail en liens plus solides d'amitié et de cohésion, la création des groupes d'affinité, une collaboration accrue entre les membres des divers paliers hiérarchiques, une intériorisation des questions du pouvoir, de l'autorité collective et du statut de chacun.

Sur le plan structurel, la culture organisationnelle est une vision du changement qui vise les hiérarchies rigides des anciennes administrations. En effet, celles-ci doivent céder la place aux structures plus horizontales où les spécialisations professionnelles remplacent les titres de fonction. Cette simplification des cadres organiques favorise les interactions en réduisant la distance psychologique entre les dirigeants et les employés, minimisant ainsi les antagonismes au profit de l'émergence d'une culture orientée vers les finalités de l'organisation.

Sur le plan individuel et de groupe, l'intégration interne se manifeste par :

- l'émergence d'un sentiment d'unité ou d'une identité collective : définition de l'unicité de chaque groupe au sein de l'organisation ;
- la consolidation de l'image de l'organisation : univers en évolution ou figé, riche en possibilités ou menaçant ;
- la prise de conscience de la capacité collective de changement : ce qui paraissait comme une menace aux membres d'une organisation est perçu comme une occasion d'évoluer, ce qui peut représenter un grand pas vers l'innovation.

L'adaptation externe est la capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs et de composer avec les forces de l'environnement. Elle concerne les tâches à accomplir ainsi que les méthodes à employer pour atteindre les objectifs organisationnels et, le cas échéant, pour assumer les succès et les échecs. L'adaptation externe repose sur la compréhension commune des membres de l'organisation concernant d'importantes questions de survie et d'adaptation à l'environnement. L'adaptation externe implique une connaissance de la véritable mission de l'organisation par ses membres, une prise de conscience par les travailleurs de leur rôle dans l'accomplissement de la mission de l'organisation, la conscience des membres de l'organisation quant à la contribution sociétale de leur organisation et une vision d'ensemble axée sur la croissance globale. La prise en compte des forces de l'environnement oblige l'organisation à informer l'entourage sur ses activités d'une part, à prédire ou être alerté devant toute menace d'échec pour pouvoir rectifier le tir à temps d'autre part.

4- Culture d'entreprise et diversité culturelle

Les gestionnaires pourraient recourir au modèle proposé par le chercheur Taylor Cox qui cherche à valoriser les diversités culturelles par la création de l'organisation multiculturelle au sein de laquelle sous cultures issues de l'environnement ne parviennent pas à pénétrer le tissu social propre à l'organisation.

Le modèle préconise un programme à cinq étapes :

- **favoriser la socialisation fondée sur la diversité** : les membres des divers groupes naturels sont amenés à faire connaissance, ce qui permet d'éliminer les stéréotypes ;
- **intégrer tous les groupes à tous les niveaux de l'organisation** de sorte qu'aucun poste ne soit identifiable à un groupe spécifique sexe, ethnie, région, origine, etc.
- **intégrer les réseaux informels** en éliminant les barrières et en favorisant la participation de tous les membres de l'organisation ;
- **faire disparaître les liens qui associent l'organisation à un groupe particulier**;
- **lutter contre les conflits interpersonnels** basés sur l'appartenance à des groupes ou du groupe dominant à l'égard de la minorité ;

II- La théorie décisionnelle

1- Les étapes de la théorie décisionnelle

La décision prise au sein de l'organisation engage celle-ci. A cet effet, le décideur doit tenir compte de lui-même, d'autrui et de l'environnement avant de prendre une décision. La prise de décision fait appel à la capacité matérielle et psychologique d'en assumer les conséquences. Car décider c'est choisir c'est prendre un risque, il faut de évaluer le risque avant de décider. Le risque peut être grand, on peut le minimiser, il peut être moyen, il peut même être fonction de l'évaluation des coûts.

On peut décider en prenant le goût du risque. **Igor Ansoff** a proposé dans sa théorie décisionnelle le processus dont les étapes sont successives.

- **Collecte des données / informations** : cette étape permet de revenir l'information nécessaire à la décision.
- **La conception** : après analyse de l'information ou des données, il faut concevoir. Seul ou à plusieurs, un certain nombre d'idées doivent se dégager pour multiplier les chances d'un choix rationnel.
- **La délibération** : c'est l'étape de la fixation des critères qui vont permettre d'opérer le choix. Il s'agit de voir entre plusieurs possibilités laquelle choisir. On peut procéder à la comparaison entre ces multiples possibilités.
- **La décision** : c'est la phase du choix proprement dit. Les critères étant fixés, on peut facilement choisir.
- **L'exécution** : toute décision prise doit être exécutée c'est-à-dire appliquée. Cette théorie privilégie l'étape de choix pour sauvegarder l'illusion de liberté nécessaire à la responsabilité.

2- Les théories décisionnelles

- La théorie classique de la décision

Le décideur évolue dans un univers historiquement reconnu. Le problème à résoudre étant clairement défini, les actions possibles et les conséquences respectives connues, le décideur prend une solution optimale et la met en œuvre. Cette théorie est encore appelée modèle rationnel ou classique où l'homme est considéré complètement informé pour prendre une décision optimale.

- La théorie comportementale ou psychologique de la décision

Elle est fondée sur la notion de rationalité limitée, le décideur agit seulement en fonction de la perception qu'il a d'une situation donnée. Le décideur étant en face du problème mal défini, disposant d'une connaissance limitée des actions possibles et de leurs conséquences respectives, il adopte une solution satisfaisante, c'est-à-dire souvent la première solution qui semble acceptable. C'est l'optimalité qui est négociée pour parvenir, selon SIMON avec le principe de rationalité limitée à une décision plutôt situationnelle et satisfaisante.

- **L'approche satisfaisante de la décision**

Les décideurs choisissent la première action qui leur semble donner une solution satisfaisante ou acceptable au problème.

3- Types de décision

Igor Ansoff distingue trois types de décision

- **Décision stratégique** : décision fondamentale, essentielle, qui engage l'avenir de l'entreprise à moyen et long terme. Elle doit être mûrement réfléchie et engage l'avenir. Type de décision qui est du ressort de la direction générale. Exemple : restructuration d'une entreprise.
- **Décision opérationnelle** : décision qui se prend en bas de la pyramide hiérarchique, et qui consiste à assurer le fonctionnement courant et constant de l'entreprise. Une décision opérationnelle, ou "décision de routine" ne pose pas de difficulté spéciale. Exemple : traitement administratif d'un dossier de mise en retraite.
- **Décision tactique** : décision qui se prend en situation moyenne dans la hiérarchie. Les décisions de ce niveau sont des décisions de gestion qui assurent dans le moyen terme et le court la réalisation des décisions stratégiques. Exemple : choix du fournisseur informatique après adoption du plan d'informatisation de la GRH.

4- Prise de décision et la rationalité limitée

Marsh et Simon partent de l'idée selon laquelle tous les membres d'une organisation ont pour tâche principale de prendre des décisions et de résoudre des problèmes. Ils font des choix rationnels mais qui sont limités. Lorsque les acteurs ont à faire des choix, prendre des décisions, ils ne recherchent pas la solution optimale, ils s'arrêtent le plus souvent à la première solution qui leur semble satisfaisante. Ils sont soumis à des contraintes liées aux limites intrinsèques de l'être humain. Les individus sont rationnels mais puisque leurs capacités sont limitées, la rationalité des individus est elle aussi limitée. Toute entreprise considérée comme une coalition politique doit être à même de supporter une certaine incohérence apparente des objectifs et des décisions. Il y a donc une remise en cause de la nécessité de la rationalité des choix. Marsh va proposer plusieurs formes de rationalité limitée dans les décisions :

- **la rationalité contextuelle** : rationalité pour laquelle le comportement de choix est noyé au milieu d'autres sujets de préoccupation pour les acteurs ;
- **la rationalité des jeux** : prendre une décision collective sur la base d'objectifs et de calculs individuels ;
- **la rationalité de processus** : celle pour laquelle les choix opérés trouvent leur sens dans le fait même de prendre des décisions plutôt que dans les résultats obtenus ;
- **la rationalité adaptative** : rationalité qui se centre sur l'apprentissage expérimental selon le principe des essais-erreurs des individus ou des groupes ;

- **la rationalité à posteriori** : c'est celle pour laquelle les décideurs ne savent pas ce qu'ils veulent et en plus de cela, la découverte de leur but est consécutive à leur expérience alors que c'est cette expérience qui dépend de leur décision.

Aussi, les bons décideurs sont ceux qui ont su, aux travers des circonstances, se former une expérience et découvrir d'autres buts et d'autres formes d'actions possibles ; d'où l'importance de l'apprentissage : c'est par l'expérience que celui qui décide va apprendre ce qu'il est possible de faire et aussi ce qu'il cherchait.

III- Gestion des conflits dans l'organisation

Le conflit est une situation sociale où des acteurs en interdépendance, soit poursuivent des buts différents, défendent des valeurs contradictoires, ont des intérêts divergents ou opposés, soit poursuivent simultanément et compétitivement un même but. Le conflit existe entre deux personnes au moins. En définitive le conflit est une situation de blocage entre au moins deux personnes qui ont un intérêt ou un objectif en commun et sur lequel elles ne sont pas d'accord. Ce sont par ailleurs des personnes qui se reconnaissent. Le conflit est qualifié à partir du moment où l'on sent une tension, qu'elle soit explicite ou latente. Dans un conflit larvé les tensions s'illustrent par de l'agressivité.

1- Origine et Nature des conflits

On trouve souvent l'absence de structure suffisante et l'orientation trop braquée sur l'objectif, une démarche qui oublie l'aspect humain et qui peut créer les conflits. Il existe d'ailleurs plusieurs formes ou types de conflit :

- **Le conflit structurel**

Il est lié à l'organisation elle-même (l'organisation du travail mal perçue, le mauvais leadership, etc). Il s'agit de : conflit de territoire (rôles mal définis), conflit larvé (résistance avec boycott), la déstabilisation sournoise et le conflit de résistance (hostilité envers un collaborateur nommé).

- **Le conflit intra-personnel**

C'est un conflit qui se déroule en l'individu lui-même du fait d'un antagonisme entre les faits et les pensées ou entre les faits, les désirs et les croyances.

- **Les conflits interpersonnels**

Ces conflits résultent des relations entre les individus au lieu de travail. Ils sont liés aux relations développées entre deux individus ou deux groupes. Par exemple, dans le conflit de pouvoir, deux personnes se trouvent en concurrence pour une place. L'entreprise peut volontairement inciter à la compétition, induisant un conflit d'énergies. Les conséquences négatives de cette solution peuvent être le départ de la personne écartée ou le sabotage que celle-ci peut créer envers l'autre ou l'entreprise. Il faut faire la différence entre compétition et émulation à ce niveau.

Les conflits suivants sont développés : le conflit portant sur les objectifs, le conflit

portant sur les intérêts, le conflit des clans (ex : anciens-nouveaux, clans ethniques), le conflit expérimental (on l'utilise sciemment pour tester le pouvoir d'un individu, ses aptitudes, risque que l'une des deux parties "pousse" ou provoque l'autre en vue de mesurer son pouvoir).

Dans l'ensemble on a les causes suivantes :

- incapacité à accepter la différence
- compétences remises en cause
- incompatibilité entre les personnels
- lutte de pouvoir
- conflit de territoire
- divergence de point de vue
- Internet divergent ...

Le conflit a des conséquences sur le personnel et sur l'entreprise. Dans le conflit de pouvoir par exemple, deux personnes se trouvent en concurrence pour une place.

2- Les différentes formes ou modèles de résolution des conflits

La résolution des conflits est l'ensemble des approches qui permettent de mettre fin à un conflit ou de le prévenir. Il existe deux grandes formes de résolution des conflits.

2.1. La méthode de résolution des conflits par protagonistes

Selon cette approche, les personnes en conflit négocient directement. Cette approche est également appelée négociation conflictuelle. C'est une confrontation entre deux personnes qui partagent plus ou moins fortement un projet commun. Il s'agit d'établir entre eux un accord.

2.2. Résolution des conflits par tiers

Cette approche est encore appelée négociation coopérative. Elle approche tient également compte du contexte, des pressions et des stratégies.

- **La médiation** : Elle est ternaire dans la démarche, mais binaire dans le résultat. Le tiers dans une médiation doit être indépendant, neutre et sans pouvoir institutionnel. La médiation est alors un mode de construction et de gestion de la vie sociale grâce à l'entremise d'un tiers, neutre et indépendant.
- **La négociation** : Il existe une négociation coopérative et une négociation conflictuelle ou binaire.
- **La conciliation chez l'inspecteur de travail** : il s'agit d'un arrangement amiable entre le travailleur et l'employeur

CHAPITRE 6: GESTION DU STRESS ET SANTE PSYCHOLOGIQUE AUTRAVAIL

Les risques psychosociaux sont des sollicitations psychologiques ou psychosociales, c'est-à-dire les traits de l'activité et de son cadre qui aboutissent au stress si elles excèdent les capacités de l'individu. Elles peuvent être étroitement liées à l'activité (*exigences cognitives*) ou dépendre de conditions plus larges (responsabilité, peur latente de l'erreur, rapports interindividuels et ambiance de travail notamment), voir très larges comme la crainte d'être licencié.

I- Le stress professionnel

Le stress est un terme utilisé d'abord par des ingénieurs anglo-saxons au début du siècle pour évaluer la résistance des matériaux. Ainsi, au sens strict du terme, il signifie effort, tension et contrainte.

1- Définitions et types de stress

Pour Hans Selye, le stress est «la réponse non spécifique de l'organisme à toute demande qui lui est faite». Cette réaction est dite syndrome général d'adaptation. Ce syndrome général d'adaptation est composé de trois phases, à savoir la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement. Le stress professionnel est l'incapacité pour un individu de trouver les ressources nécessaires pour faire face aux exigences extérieures. Le stress est considéré également comme un syndrome général d'adaptation et il se manifeste en trois phases: la phase d'alarme, la phase de résistance et la phase d'épuisement. Il ya stress en psychologie lorsque «les demandes extérieures, réelles ou perçues, représentent une menace pour la paix intérieure d'un individu ou pour son intégrité physique et psychique». Le niveau de stress n'est pas le même pour tous les individus, même chez ceux qui vivent les mêmes agents stressants.

Il existe trois types de stress: le stress négatif, le stress positif et le stress neutre ou nécessaire avec de conséquences souvent graves sur la santé mentale.

- Le stress négatif ou distress

Il est encore appelé aussi stress pathologique, est un mauvais stress. L'individu qui en souffre se trouve dans une situation d'inadaptation aux changements de son milieu. Ce type de stress est nuisible, car il inhibe l'action, bloque les réactions habituelles d'adaptation et empêche l'exercice de la créativité nécessaire pour trouver des solutions aux événements stressants. Ce type de stress entraîne souvent un flot de symptômes physiques et comportementaux comme la fatigue, les troubles du sommeil, les maux de tête et les ulcères. Au travail, ce stress négatif résulte souvent d'un déséquilibre entre les possibilités d'adaptation d'un individu et les exigences de son travail. Il apparaît lorsque le contenu de la tâche ou le contexte de travail constitue une menace pour l'individu sous forme d'exigences

excessives ou insuffisantes. McGrath voit dans le stress «la perception d'un déséquilibre substantiel entre les exigences d'une situation et la capacité de répondre de l'organisme dans des conditions où les conséquences anticipées d'un échec seraient importantes». Dans ce contexte, l'idée de déséquilibre est liée aux différences individuelles. En effet, les individus se différencient quant à leurs réactions aux agents stressants. Et une même situation stressante ne suscite pas toujours la même réaction chez le même individu. Parmi les conséquences nocives du stress négatif, nous avons: les effets émotionnels, les effets comportementaux, les effets cognitifs, les effets physiologiques et les effets organisationnels.

- **Le stress positif ou bon stress (eustress)**

Il est généralement accompagné de sensations agréables. Parmi les effets positifs du stress, il y a la motivation accrue, le goût de travailler plus fort et le désir de vivre une vie plus saine

- **Le stress neutre**

Il est nécessaire pour que la personne ne ressente pas la fatigue, la frustration ni l'insatisfaction. Selon Côté, si le stress est à son niveau optimal, il peut être bénéfique, car il stimule la créativité, invite au progrès, au changement et procure de la satisfaction. Quel que soit le type de stress, il a des origines et des conséquences. Dans la section suivante, après avoir présenté les causes du stress, nous expliquerons ses conséquences pour l'individu et pour l'organisation.

2- Les causes du stress

Les principales causes ou facteurs du stress lié au travail sont :

- changements que connaissent les environnements du travail : nouvelles technologies, une concurrence internationale acharnée, un rythme d'innovations plus rapide (tant en matière de technologies que d'organisation du travail), ou encore les contraintes environnementales.
- le temps. des délais de plus en plus courts à respecter, un temps d'adaptation entre deux changements devant être le plus court possible pour pouvoir notamment faire face à la concurrence, autant d'événements qui maintiennent, confinent le travailleur dans l'urgence et qui donc, à terme, peuvent avoir des conséquences néfastes sur sa capacité à s'adapter et donc sur son efficacité au travail.
- l'incertitude, l'incertitude du lendemain. Ce facteur peut d'ailleurs prendre de graves proportions quand il concerne le rôle, la place dans l'entreprise, les tâches et les objectifs des travailleurs ...
- L'organisation du travail et les causes psychologiques : des conflits latents qui interviennent avec des collaborateurs, des fournisseurs, de grosses charges de travail, l'isolement, le désintérêt professionnel, divers facteurs événementiels comme des réunions, la prise de parole, l'environnement dans lequel on évolue (le bruit, le voisinage, le culte de

la performance, le manque de politesse, la promiscuité professionnelle, la suspicion), le harcèlement moral des mauvais managers.

II- La santé psychologique et ses Facteurs générateurs

La notion de santé psychologique fait référence à l'aptitude d'une personne à fonctionner de façon harmonieuse et à se sentir bien, tant sur le plan professionnel que personnel.

1- Comprendre la notion santé mentale en lien avec le stress

Tout comme certaines situations peuvent présenter un risque pour la santé physique des employés, il existe des facteurs de risque qui peuvent porter atteinte à leur santé psychologique. On associe généralement les problèmes de santé mentale au travail au stress lié au travail. Le stress peut être défini de plusieurs façons. Par exemple, un biologiste vous dira qu'il s'agit d'une réaction physiologique lorsqu'un individu détecte une menace potentielle. Quant à lui, un psychologue expliquera le stress par la perception qu'a un individu que les demandes du travail dépassent ses capacités à s'y adapter. Ainsi, par exemple, on peut sentir que le stress nous affecte négativement; souffrir d'anxiété et avoir de la difficulté à effectuer nos tâches régulières; changer d'humeur au point où notre entourage en soit affecté ou encore se sentir épuisé jusqu'à ne plus pouvoir fonctionner comme à l'habitude. Les problèmes de santé mentale au travail peuvent arriver à n'importe qui. Ce sont des souffrances bien réelles qui ont des répercussions sur les personnes qui les vivent mais aussi sur les organisations à l'intérieur desquelles elles évoluent.

2- Facteurs générateurs de la santé psychologique

Dans la littérature, on regroupe les facteurs de santé psychologique en deux grandes catégories, soit les facteurs personnels et les facteurs organisationnels.

2.1. Les facteurs personnels

Les Caractères de personnalité typique pouvant amener à une mauvaise santé mentale sont:

- Le type de personnalité, comme par exemple, les personnes qui ont une affectivité positive risquent moins de développer des problèmes psychologiques;
- L'âge et le sexe. Par exemple, les femmes sont davantage atteintes de dépression comparativement aux hommes, surtout qu'elles n'arrivent pas à concilier vie professionnelle vie familiale.
- L'état de santé et les habitudes de vie, qui peuvent moduler l'effet du stress sur l'individu;
- Les événements de vie, tels qu'un divorce, une naissance, qui influent sur la santé mentale des employés ;
- L'environnement social et familial qui peut constituer une source de soutien social;

2.2. Facteurs organisationnels

Parmi les facteurs organisationnels les plus souvent cités dans la littérature notons :

- Les relations interpersonnelles, qui influencent le climat qui règne dans les équipes de travail;
- Les communications à tous les niveaux : la circulation de l'information ainsi que l'expression et l'écoute des opinions et des sentiments exprimés;
- La reconnaissance et la valorisation de la contribution significative de chacun;
- L'autonomie décisionnelle, qui a trait à la capacité de choisir comment faire son travail et de participer aux décisions qui s'y rattachent;
- La perception de justice organisationnelle, soit le sentiment d'être traité de façon juste et équitable;
- La gestion des changements organisationnels et leurs impacts sur les individus;
- La charge de travail, qui tient compte des exigences du travail, des délais, des imprévus, des capacités et compétences de chacun;
- La clarté des rôles et des responsabilités des individus;
- L'environnement et les conditions de travail préservant la santé et assurant la sécurité de tous;
- Le soutien social de la part des supérieurs et des collègues;
- La conciliation travail et vie personnelle.

Références bibliographiques

Abraham Zaleznik, "Managers and Leaders: Are They Different? ", Harvard business review.

Alex MUCCHIELLI, *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Paris, Armand Colin, 1998.

Alex MUCCHIELLI, Jean Antoine CORBALAN, Valérie FERNANDEZ, *Théorie des processus de communication*, Paris, Armand Colin, 1998.

Bandura A., 1994, *l'apprentissage social*, Bruxelles, Mardagas, Paris, Armand Colin, 1991.

Bernard Elyn, « Confluence, groupes de travail et organisations », *Gestalt* 2013/2 (Numéro spécial).

Cerclé A et Somat A., 2002, *Psychologie sociale, cours et exercices*, 2^e éd., Paris Dunod.

Claude LOUCHE, *Psychologie sociale des organisations*, Paris, Armand Colin, 2001.

H. Goa et al (2016), «Application of the suggestion system in the improvement of the production process and product quality control», IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng.

Jean-Louis Bergeron, « Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent », *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 34, n° 1

Julien CHARLES, Bénédicte Zimmermann, « Management participatif », *in*.

INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE 1 : FONDEMENTS ET CHAMP D'ETUDE DE LA PSYCHOSOCIOLOGIE.....	3
I- Définition de la psychosociologie et son champ d'étude.....	3
1. Définitions notionnelles.....	3
2. Champ d'étude de la psychosociologie.....	3
II- Quelques précurseurs et théories de la psychosociologie.....	4
1. Les précurseurs.....	4
2. Quelques théories en psychosociologie.....	5
CHAPITRE 2 : NOTION DE GROUPE ET COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL.....	8
I- Notion de groupe.....	8
1- Définition du concept de groupe.....	8
2- Les différents types de groupe.....	9
3- Différence entre groupe formel et groupe informel.....	9
II- Comportement humain et organisationnel.....	10
1. Comportement organisationnel et les processus sociaux et cognitifs.....	10
2. Le CO et ses modèles.....	12
CHAPITRE 3 : LA MOTIVATION AU TRAVAIL.....	16
I- Théorie de renforcement et de besoins.....	16
1- Théories du renforcement.....	16
2- Les théories des besoins.....	17
II- Satisfaction au travail et justice comme techniques de motivation.....	18
1- Satisfaction au travail ou la théorie bi-factorielle d'Herzberg.....	19
2- La justice dans l'entreprise comme moyen de motivation.....	20
III- Motiver en fonction des attentes et l'auto-efficacité.....	20
1- La théorie des attentes de Victor Vroom.....	20
2- Théorie de l'auto-efficacité de Bandura.....	21
3- Les théories de l'autorégulation et de la métacognition.....	21
CHAPITRE 4 : INFLUENCE SOCIALE ET LEADERSHIP.....	24
I- Modèles classiques d'influence sociale.....	24
1- La normalisation et le conformisme.....	24
2- La notion de minorité comme source d'influence.....	25
3- Autorité, soumission et obéissance.....	25
4- Autres formes d'influence : Préjugés et stéréotypes.....	26

II- Leadership et comportement organisationnel	27
1. Approches participatives	27
2. Intégrer le leadership dans le management	30
CHAPITRE 5 : CULTURE ORGANISATIONNELLE, PRISE DE DÉCISION ET GESTION DES CONFLITS.....	32
I- Les notions d'identité et de culture dans les organisations	32
1- Logiques de compréhension des individus au sein de l'organisation.....	32
2- La notion de culture organisationnelle	32
II- La théorie décisionnelle.....	35
1- Les étapes de la théorie décisionnelle	35
4- Prise de décision et la rationalité limitée	36
III- Gestion des conflits dans l'organisation	37
1- Origine et Nature des conflits.....	37
2- Les différentes formes ou modèles de résolution des conflits.....	38
CHAPITRE 6: GESTION DU STRESS ET SANTE PSYCHOLOGIQUE AUTRAVAIL.....	39
I- Le stress professionnel	39
II- La santé psychologique et ses Facteurs générateurs.....	41
Références bibliographiques.....	43