

Chapitre 1

Qu'est-ce que le comportement organisationnel ?

Objectifs

- Démontrer l'importance des compétences interpersonnelles sur le lieu de travail.
- Décrire l'activité des managers, leurs rôles, leur fonction et leurs compétences.
- Définir le comportement organisationnel (co).
- Expliquer l'intérêt de l'étude systématique du co.
- Identifier les contributions que les principales disciplines des sciences humaines ont pu apporter au co.
- Expliquer la nécessité d'étudier le co selon une approche par la contingence.
- Énumérer, pour les managers, les principaux défis et les grandes opportunités qui justifient l'utilisation des concepts du co.
- Identifier les trois niveaux d'analyse du modèle de co exposé dans le présent ouvrage.

Qu'est-ce qui fait la réussite d'un manager ? Prenons l'exemple de Christophe de Margerie, P.D.G. de Total. Il est devenu président-directeur général de la multinationale en 2010, après y être entré en 1974, à la direction financière. Le groupe pétrolier est la deuxième entreprise de France par la valeur boursière, avec des bénéfices qui s'élèvent à 10,7 milliards d'euros en 2012. Pour Christophe de Margerie, diriger et manager nécessite d'avoir une vision, de la faire partager et avaliser par son conseil, si nécessaire pas ses actionnaires, et ensuite de la mettre en œuvre. Cela suppose un sens du dialogue et une écoute des différents acteurs stratégiques de son entreprise. Sa manière de faire du management : mener une réflexion stratégique à long terme et exercer un pouvoir collégial. Pour lui, le manager ne doit pas imposer des idées mais plutôt pousser les autres à avoir de l'imagination et à agir pour que chacun donne le meilleur de lui-même.

Cet ancien étudiant plutôt timide et réservé conseille de s'ouvrir le plus possible sur le monde. Ce dirigeant, surnommé affectueusement « Big Moustache » dans son entreprise, est reconnu par ses collaborateurs pour son sens de l'humour et du contact¹.

On peut ainsi voir à travers l'exemple de Christophe de Margerie que son succès en tant que dirigeant, comme le succès de son groupe, passe aussi par des compétences humaines et interpersonnelles. Et, en fin de compte, managers, entrepreneurs et employés ont tous besoin de maîtriser des savoir-faire relationnels afin de mieux travailler les uns avec les autres et ainsi déployer leur talent et leur créativité.

Ces thèmes reflètent les questions d'intérêt pour les chercheurs en comportement organisationnel. Nous avons tous souvent observé le comportement des personnes nous entourant à différents stades de notre vie. Nous sommes tous compétent(e)s dans une certaine mesure pour comprendre et analyser quelques-uns des thèmes majeurs du comportement organisationnel. Mais par ailleurs, nous n'avons probablement pas tous les outils pour pratiquer ces observations de manière scientifique. C'est là que le comportement organisationnel entre en scène. Et, comme nous l'apprendrons, il nous permet d'aller au-delà du sens commun ou des intuitions.

1. L'importance des compétences interpersonnelles

Jusqu'à la fin des années 1980, les programmes des écoles de gestion mettaient davantage l'accent sur les aspects techniques du management, et se concentraient spécifiquement sur l'économie, la comptabilité, les finances et les méthodes quantitatives. En comparaison, elles n'accordaient qu'une attention minimale au comportement humain et aux compétences relationnelles. Au cours des trois dernières décennies cependant, les facultés de gestion se sont finalement rendu compte qu'une bonne compréhension du comportement humain pouvait jouer un rôle déterminant dans l'efficacité des managers. Dès lors, des cours obligatoires portant sur les compétences relationnelles ont été ajoutés à de nombreux cursus. Comme l'a récemment confirmé le directeur du leadership de la Sloan School of Management du MIT, « Les étudiants sortant d'un MBA peuvent tenir deux ou trois ans sur leurs seules compétences techniques et quantitatives. Mais tôt ou tard, les aptitudes en leadership et en communication viendront distinguer ceux dont la carrière va réellement décoller². »

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. Selon le palmarès 2013 établi par l'institut Great Place to Work[®], les entreprises « où il fait bon travailler » – Microsoft France, Leroy Merlin, Pepsico France, Valrhona, Mars France, Decathlon par exemple – possèdent de ce fait un gros atout. Plusieurs études portant sur plus de 200 000 salariés ont montré que les relations sociales entre collègues et supérieurs hiérarchiques sont fortement liées à la satisfaction au travail. Des relations sociales positives ont également été associées à une réduction du stress et à une baisse des intentions de démissionner³. Par conséquent, des managers possédant de bonnes compétences interpersonnelles sont susceptibles de rendre l'environnement professionnel plus agréable. 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 travail⁴. Créer un tel climat relève aussi du bon sens du point de vue économique. Les entreprises qui font partie du Palmarès Great Place to Work[®] génèrent de fait un rendement financier supérieur⁵. Partiellement pour ces raisons, les écoles de gestion ont commencé à intégrer l'entrepreneuriat social dans leurs cursus afin de former les futurs dirigeants à résoudre les problèmes sociaux au sein de leurs organisations grâce aux relations interpersonnelles⁶. Ceci est particulièrement important au vu de la prise de conscience croissante de la nécessité de comprendre les moyens et les résultats de la responsabilité sociale des entreprises⁷.

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. Cet ouvrage se propose précisément d'aider les managers (et ceux qui pourraient le devenir) à développer ces compétences.

2. Les métiers du manager

Commençons par définir rapidement le terme de *manager* et le lieu où il travaille – l'*organisation* –, avant de nous pencher sur son activité et de voir en quoi elle consiste.

Les **managers** obtiennent des résultats au travers d'autres personnes. Ils prennent des décisions, affectent des ressources et dirigent l'activité des autres en vue d'atteindre les objectifs. Ils opèrent au sein d'une **organisation** – une entité sociale sciemment coordonnée, composée de deux personnes, ou plus, et dont le fonctionnement vise de façon relativement constante la réalisation d'un but ou d'un ensemble de buts communs. Outre les firmes industrielles et les sociétés de services, les magasins, les écoles, les hôpitaux, les associations ou

les casernes répondent aussi à cette définition, de même que les administrations locales ou nationales. À l'intérieur de ces organisations, les personnes qui supervisent l'activité d'autres membres et prennent la responsabilité d'atteindre les buts fixés portent le titre de managers, qu'ils soient agents de maîtrise, cadres intermédiaires ou cadres dirigeants.

MANAGER — Individu qui atteint des buts par le biais d'autres personnes.

ORGANISATION — Entité sociale sciemment coordonnée, composée de deux personnes, ou plus, et dont le fonctionnement vise de façon relativement constante la réalisation d'un but ou d'un ensemble de buts communs.

2.1 Les fonctions de management

Au début du xxe siècle, l'industriel français Henri Fayol affirma que tous les managers exerçaient cinq fonctions fondamentales : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler⁸. Aujourd'hui, elles ont été ramenées à quatre : planifier, organiser, diriger et contrôler.

Puisque la raison d'être des organisations consiste à atteindre des buts, quelqu'un doit les définir et préciser les moyens de les réaliser. Les managers jouent ce rôle-là. La fonction de **planification** englobe la définition des buts de l'organisation, l'élaboration d'une stratégie globale permettant de les atteindre, et la mise au point d'un ensemble de plans visant à intégrer et à coordonner les activités.

PLANIFICATION — Fonction managériale englobant 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.

ORGANISATION — Fonction managériale consistant à 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.

Toute organisation rassemble un certain nombre de gens, et il revient aux managers de diriger et de coordonner ces différentes personnes. C'est la fonction de **direction**, qui consiste à motiver les employés, à administrer leurs activités, à choisir les canaux de communication les plus efficaces et à résoudre les conflits entre les membres de l'organisation.

DIRECTION — Fonction managériale englobant la motivation des employés, l'administration de leurs activités, le choix des canaux de communication les plus efficaces et la résolution des conflits.

La dernière fonction exercée par les managers porte le nom de **contrôle**. Pour s'assurer que tout marche comme prévu, ils doivent suivre de près les performances de l'organisation et les comparer aux objectifs préalablement fixés. Au moindre écart perceptible, ils ont pour mission de remettre l'organisation sur les rails. Cette veille permanente, ces comparaisons systématiques et ces corrections éventuelles composent toutes ensemble la fonction de contrôle.

CONTRÔLE – Fonction managériale consistant à suivre les performances, à les comparer aux objectifs fixés et à corriger les écarts éventuels.

Au final, l'approche fonctionnelle permet d'expliquer ainsi le travail du manager : il planifie, il organise, il dirige et il contrôle.

2.2 Les rôles du manager

Vers la fin des années 1960, Henry Mintzberg, diplômé du MIT, se livre à l'étude minutieuse de cinq managers en exercice afin de déterminer en quoi consistait concrètement leur activité. Sur la base de ses observations, il constate qu'ils remplissent dix rôles (ou catégories de comportements) aussi distincts qu'étroitement liés⁹. Comme le montre le document 1.1, ces dix rôles peuvent être regroupés selon qu'ils concernent les relations interpersonnelles, le traitement d'information ou la prise de décision.

Rôles interpersonnels

Tous les managers sont tenus de remplir certains devoirs d'ordre protocolaire et symbolique. Ainsi, quand un président d'université procède à la remise des diplômes ou qu'un directeur d'usine fait visiter son établissement à un groupe de lycéens, il endosse un rôle de *symbole*. Les managers jouent tous également un rôle de *leader*, qui consiste à embaucher, former, motiver et discipliner les employés. Pour finir, la catégorie des rôles interpersonnels comprend aussi celui d'*agent de liaison*. Mintzberg le présente comme une activité visant à nouer des contacts avec des individus ou des groupes susceptibles de fournir des informations au manager, qu'ils appartiennent ou non à l'organisation. Lorsque le directeur des ventes obtient des renseignements auprès du directeur du contrôle qualité de sa propre entreprise, il établit une liaison interne. Lorsque ce même directeur des ventes communique avec d'autres directeurs des ventes par le biais d'une association professionnelle, il exploite une liaison externe.

Rôles informationnels

À un degré ou à un autre, tous les managers recueillent des informations auprès d'organisations et d'institutions extérieures. Ils les obtiennent généralement en consultant des magazines ou en discutant avec d'autres personnes, et découvrent de la sorte l'évolution des goûts du public, ce que préparent les concurrents, et ainsi de suite. Mintzberg parle à cet égard d'un rôle d'*observateur*. Les managers font également office d'intermédiaires : ils se chargent de transmettre les informations aux membres de l'organisation, et jouent alors un rôle de *diffuseur*. Ils endossent enfin un rôle de *porte-parole*, qui consiste à représenter l'organisation à l'extérieur.

Document 1.1 – Les rôles du manager selon Mintzberg

Rôle	Description
Rôles interpersonnels	
Symbole	Représentation symbolique ; obligation d'accomplir plusieurs tâches routinières de nature juridique ou sociale.
Leader	Représentation symbolique ; obligation d'accomplir plusieurs tâches routinières de nature juridique ou sociale.

Agent de liaison	Entretient le réseau des contacts externes susceptibles de procurer certains services et renseignements utiles.
Rôles informationnels	
Observateur	Reçoit un large éventail d'informations ; point de convergence des données internes et externes concernant l'organisation.
Diffuseur	Transmet aux membres de l'organisation les informations reçues de l'extérieur ou qui lui sont confiées par d'autres employés.
Porte-parole	Transmet à l'extérieur des informations relatives aux plans, aux politiques, aux actions et aux résultats de l'organisation ; fait office d'expert sur l'activité de l'organisation.
Rôles décisionnels	
Entrepreneur	Recherche des opportunités au sein de l'organisation ainsi que dans son environnement, et lance des projets pour introduire des changements.
Régulateur	Met en œuvre les actions de correction lorsque l'organisation fait face à des perturbations majeures et inattendues.
Répartiteur de ressources	Prend ou approuve les décisions importantes concernant l'organisation et l'affectation de ressources de toutes natures.
Négociateur	Chargé de représenter l'organisation lors des grandes négociations.

Source : Adapté de The Nature of Managerial Work de Mintzberg H. ©1973 H. Mintzberg.

Rôles décisionnels

En dernier lieu, Mintzberg a identifié quatre rôles qui se rapportent à la prise de décision. Dans son rôle d'*entrepreneur*, le manager lance et supervise de nouveaux projets visant à améliorer les performances de l'organisation. En tant que *régulateur*, il met en œuvre des actions correctives répondant à des problèmes imprévus. *Répartiteur de ressources*, il se charge d'affecter les ressources humaines, matérielles et financières de l'organisation. Enfin, dans son rôle de *négociateur*, il débat et traite avec les autres unités afin de défendre les intérêts de la sienne.

2.3 Les compétences managériales

Une autre manière d'envisager le travail du manager consiste à examiner les compétences ou les aptitudes qu'il doit posséder pour atteindre ses buts. Robert Katz les a regroupées en trois catégories essentielles : compétences techniques, compétences humaines et compétences conceptuelles¹⁰.

Compétences techniques

Les **compétences techniques** désignent la capacité à appliquer un savoir spécialisé ou une expertise particulière. Lorsqu'on songe aux aptitudes d'un ingénieur civil ou d'un chirurgien-dentiste, on se concentre typiquement sur ses compétences techniques. Au terme d'une formation universitaire approfondie, il a en effet acquis les connaissances et les pratiques propres à son métier. Bien sûr, ces professions libérales n'ont pas le monopole des compétences techniques, et celles-ci n'ont pas forcément besoin d'être enseignées à l'université ou par le biais d'un programme de formation. Tous les emplois exigent une expertise spécifique, et de nombreuses personnes développent leurs compétences techniques sur le tas.

COMPÉTENCES TECHNIQUES — Capacité à appliquer un savoir spécialisé ou une expertise particulière.

Compétences humaines

Les **compétences humaines** englobent la capacité de travailler en équipe, de comprendre autrui et de le motiver, tant au niveau individuel qu'en groupe. De nombreuses personnes s'avèrent techniquement irréprochables, mais incompétentes sur le plan relationnel. Elles ne savent pas écouter les autres, sont incapables de comprendre leurs besoins, ou éprouvent des difficultés à gérer les conflits. Étant donné que les managers comptent sur d'autres personnes pour obtenir des résultats, ces compétences leur permettent de communiquer, d'encourager et de déléguer.

COMPÉTENCES HUMAINES — Capacité de travailler en équipe, de comprendre autrui et de le motiver, tant au niveau individuel qu'en groupe.

Compétences conceptuelles

Les managers doivent avoir la capacité mentale d'analyser et de diagnostiquer les situations les plus complexes. Ces tâches exigent des **compétences conceptuelles**. Pour prendre des décisions, il faut par exemple que les managers sachent identifier les problèmes, élaborer des solutions alternatives, évaluer chacune d'elles, et choisir enfin la meilleure possible. Les managers peuvent être compétents aux niveaux technique et relationnel, mais se retrouver néanmoins en position d'échec du fait d'une incapacité à traiter et à interpréter rationnellement les informations.

COMPÉTENCES CONCEPTUELLES — Capacité mentale d'analyser et de diagnostiquer les situations complexes.

2.4 Les activités managériales : de l'efficacité au succès

Fred Luthans et ses collègues ont abordé le travail des managers sous un angle assez différent¹¹. Ils se sont demandé si les managers qui progressaient le plus vite au sein d'une organisation accomplissaient les mêmes activités, et dans les mêmes proportions, que les managers qui obtenaient les meilleurs résultats... On aurait en effet tendance à penser que les plus efficaces sont aussi ceux qui connaissent les promotions les plus rapides, mais la réalité semble contredire cette hypothèse.

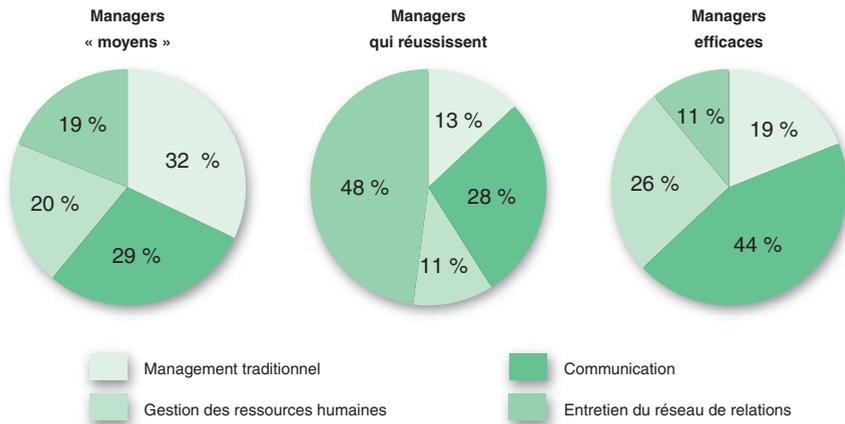
Luthans et ses collègues ont étudié plus de 450 managers. Ils ont découvert qu'ils accomplissaient tous quatre activités managériales de base :

1. *Le management traditionnel.* Prise de décision, planification et contrôle.
2. *La communication.* Échange d'informations courantes et tâches administratives.
3. *La gestion des ressources humaines.* Motiver, discipliner, gérer les conflits, embaucher et former.
4. *L'entretien du réseau de relations.* Contacts, manœuvres politiques et interactions avec l'extérieur.

Selon cette étude, le manager « moyen » consacre 32 % de son temps aux activités traditionnelles de management, 29 % à la communication, 20 % à la gestion des ressources humaines et 19 % à l'entretien de son réseau de relations. Mais ces pourcentages peuvent présenter d'importantes variations. Comme le montre le document 1.2, pour les managers qui *réussissent* (c'est-à-dire dont l'avancement au sein de l'organisation a été très rapide) l'entretien du réseau de relations contribue de manière essentielle au succès, tandis que la gestion

des ressources humaines se voit reléguée en dernière position. Pour les managers *efficaces* (considérés comme tels sur la base de leurs performances quantitatives et qualitatives, et au regard de la satisfaction et de l'implication de leurs employés), la communication arrive en tête et l'entretien du réseau de relations passe après toutes les autres activités. Des études plus récentes en Australie, en Israël, en Italie, au Japon et aux États-Unis confirment le lien entre les réseaux et les relations sociales et la réussite au sein d'une entreprise. Le lien entre la communication et les managers efficaces est également clair.

Document 1.2 – Répartition des activités (en fonction du temps qui leur est consacré)



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

Ces recherches apportent un éclairage très utile sur le travail des managers. Les managers qui réussissent accordent aux activités de management traditionnel, de communication, de gestion des ressources humaines et de réseautage une importance quasiment opposée à celle qu'accordent les managers efficaces à ces mêmes activités. Cette conclusion contredit donc l'hypothèse historique selon laquelle les promotions seraient basées sur la performance, et illustre de façon éclatante le rôle essentiel des compétences sociales et politiques sur le plan de l'ascension professionnelle.

2.5 Récapitulatif des activités managériales

Les différentes conceptions du management, qu'elles soient basées sur les fonctions, les rôles, les compétences ou les activités, suivent toutes un seul et même fil conducteur : elles reconnaissent l'importance primordiale de savoir gérer l'humain. Que l'on parle de « fonction de direction », de « rôles interpersonnels », de « compétences humaines » ou d'« activités de gestion des ressources humaines, de communication et d'entretien des réseaux de relations », les managers doivent de toute évidence développer leurs aptitudes relationnelles pour espérer réussir et travailler efficacement.

3. Le comportement organisationnel

Nous venons d'évoquer l'importance des compétences humaines. Pourtant, ni l'ouvrage que vous tenez entre les mains, ni la discipline dont il traite ne portent ce nom-là. C'est un autre terme qui est largement utilisé pour décrire cette discipline, celui de *comportement organisationnel*.

Le **comportement organisationnel** (que nous abrègerons désormais en **co**) 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.

COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL — 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.

Le comportement organisationnel est un domaine d'étude. 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.

En résumé, le **co** étudie l'activité des membres d'une organisation et la manière dont leur comportement affecte les performances de celle-ci. Comme il s'intéresse spécifiquement aux situations liées à l'emploi, certaines préoccupations telles que les postes, le travail, l'absentéisme, le turnover, la productivité, les performances individuelles ou le management se trouvent mises en avant. Même si l'importance relative de chacun des thèmes suivants fait encore l'objet de débats, le **co** comprend :

- la motivation
- le comportement du leader et le pouvoir
- la communication interpersonnelle
- la structure et les processus de groupe
- le développement des attitudes et la perception
- les processus de changement
- les conflits et la négociation
- la conception du travail et le stress professionnel.

4. L'alliance de l'intuition et de l'analyse systématique

Chacun d'entre nous pratique l'étude des comportements. Tout au long de notre existence, nous observons les actions des autres, tentons d'interpréter ce que nous voyons et essayons d'imaginer ce que les gens feraient dans des circonstances différentes. Nous pouvons cependant améliorer la fiabilité de nos prédictions en adjoignant à notre intuition une démarche plus rigoureuse.

Cette démarche rigoureuse, basée sur des preuves scientifiques, est employée dans cet ouvrage et met en lumière certains faits et certaines relations essentielles. Elle constitue la base d'une prédiction plus précise des comportements, qui ne sont en fait pas aléatoires. Il existe au contraire des constantes fondamentales qui sous-tendent le comportement de chaque personne, et qui peuvent être identifiées puis modifiées afin de refléter les particularités individuelles.

Ces constantes fondamentales sont très importantes car elles permettent de prédire les comportements. En effet, ils sont en règle générale prévisibles, mais leur *étude systématique* permet de faire des prédictions raisonnablement correctes.

Lorsqu'on parle d'**étude systématique**, il s'agit d'examiner les relations, d'imputer correctement les causes et les effets, et de fonder nos conclusions sur des faits scientifiques – autrement dit, sur des données recueillies dans des conditions déterminées, mesurées et interprétées de manière raisonnablement rigoureuse.

ÉTUDE SYSTÉMATIQUE — Examen des relations, imputation des causes et des effets et énoncé de déductions basées sur des preuves scientifiques.

Le management basé sur les preuves (MBP) complète l'étude systématique en fondant les décisions sur les meilleures preuves scientifiques disponibles. Par exemple, nous voulons que les médecins prennent des décisions concernant les soins à prodiguer aux patients sur la base des dernières connaissances disponibles. Le MBP fait valoir que les managers devraient procéder de la même manière, à savoir employer des méthodes plus scientifiques dans leur manière d'appréhender les problèmes de gestion. On pourrait penser qu'il est difficile de contredire ce principe (quel manager voudrait arguer que ses décisions ne sont pas fondées sur des preuves ?) Mais en réalité la grande majorité des décisions sont prises « à la volée », avec une étude des données disponibles peu ou pas systématique².

L'étude systématique et le MBP complètent l'**intuition**, ces « sentiments instinctifs » qui nous paraissent expliquer le pourquoi de nos actes et ce qui motive ceux des autres. Bien entendu, l'adoption d'une démarche systématique ne signifie pas forcément que toutes nos convictions empiriques soient incorrectes. Certaines des conclusions exposées dans ce livre, fondées sur des résultats raisonnablement avérés, ne feront que confirmer ce que vous avez toujours su. Mais d'autres constatations viendront démentir ce qui vous paraissait du bon sens. L'un des buts de cet ouvrage est de vous inciter à délaisser l'approche intuitive au profit d'une analyse systématique, qui peut vous permettre d'expliquer et de prédire les comportements avec une plus grande précision.

INTUITION — Sentiment instinctif qui ne s'appuie pas nécessairement sur une étude scientifique.

MYTHE OU RÉALITÉ ?

Le management « baladeur », le management le plus efficace

C'est surtout un mythe, mais avec une réserve. Le management baladeur (en anglais *Management by walking around*, ou MBWA) est un principe d'entreprise rendu célèbre par la publication, en 1982, de l'ouvrage *Le Prix de l'excellence*, et repose sur une initiative de Hewlett-Packard dans les années 1970 – autant dire que c'est un dinosaure. Des années de recherche indiquent pourtant que les méthodes de management efficaces ne se développent pas autour du MBWA. Mais l'idée de demander à ses managers, à tous les niveaux de l'entreprise, de déambuler dans leurs services pour observer, converser et écouter leurs employés continue à être une pratique courante.

De nombreuses entreprises qui attendent de leurs managers et de leurs cadres qu'ils soient régulièrement « sur le terrain » ont déclaré que les effets de cette méthode étaient positifs en raison d'une plus forte implication des salariés et d'une meilleure compréhension par la direction des problématiques auxquelles l'entreprise fait face. Une étude récente menée pendant trois ans a également suggéré qu'une forme modifiée du MBWA pouvait améliorer de façon significative la sécurité dans les entreprises, dans la mesure où les salariés se souciaient plus de suivre les procédures réglementaires lorsque leurs superviseurs les observent et les surveillent régulièrement.

Bien que le MBWA semble porter ses fruits, ses limites laissent supposer que des pratiques plus modernes, orientées sur l'établissement de la confiance et des relations, sont plus efficaces pour le management. Les limites incluent le temps disponible, la concentration et la mise en pratique :

1. Le temps disponible : les managers sont chargés de planifier, d'organiser, de coordonner et de contrôler. Pourtant, même les P-DG – qui devraient être les plus à même de maîtriser leur temps – consacrent 53 % de leur temps de travail hebdomadaire (de 55 heures en moyenne) dans des réunions chronophages.

2. La concentration : le MBWA concentre l'attention du management sur les préoccupations des salariés. C'est bien, mais dans une certaine mesure seulement. Comme l'a souligné Jeff Weiner, P-DG de LinkedIn, « *l'une des clés la gestion du temps consiste à se réserver du temps pour réfléchir, plutôt que d'être constamment dans l'action et la réaction. Et pendant cette période de réflexion, vous ne pensez pas seulement d'un point de vue stratégique, de manière proactive, ou à long terme, mais vous pensez littéralement à arbitrer entre ce qui est urgent et ce qui est important.* » Weiner, tout comme d'autres P-DG, affirme que les réunions l'empêchent de se concentrer pleinement sur ses objectifs.

3. La mise en pratique : le principe qui sous-tend le MBWA consiste à penser que plus les managers connaissent leurs salariés, plus ces managers seront efficaces. Ce n'est pas toujours vrai, car le fait de savoir quelque chose (ou de penser que nous le savons) n'amène pas toujours à agir en fonction de cette information, car notre manière de prendre des décisions est subjective. Nous avons besoin de données objectives pour prendre les décisions managériales les plus efficaces.

Compte tenu de la nécessité pour les managers de consacrer leurs efforts à l'administration et à la croissance des entreprises, et en raison de l'efficacité prouvée des mesures objectives de rendement, il semble que le temps du MBWA soit révolu. Une réserve à cette affirmation reste cependant à émettre : les managers devraient bien connaître leurs salariés. Comme le dit Rick Russell, P-DG de Greer Laboratories, « *entretenir des liens étroits avec vos lieutenants, c'est ce qui donne des résultats. Vous devez rallier les troupes. Et vous ne pouvez pas le faire à partir d'un mémo.* » Pour un bon management, il ne faut donc pas non plus complètement oublier de « se balader » dans son entreprise.

Sources : G. Luria et I. Morag, « Safety Management by Walking Around (SMBWA): A Safety Intervention Program Based on Both Peer and Manager Participation », *Accident Analysis and Prevention*, mars 2012, p. 248-57 ; J. S. Lublin, « Managers Need to Make Time for Face Time », *The Wall Street Journal*, 17 mars 2015, <http://www.wsj.com/articles/managers-need-to-make-time-for-face-time-1426624214> ; et R. E. Silverman, « Where's the Boss? Trapped in a Meeting », *The Wall Street Journal*, 14 février 2012, B1, B9.

5. Une discipline carrefour

Le comportement organisationnel se définit comme une science comportementale appliquée, alimentée par les contributions d'un certain nombre d'autres disciplines des sciences humaines dont les plus prépondérantes sont la psychologie, la sociologie, la psychologie sociale, l'anthropologie et les sciences politiques. Comme nous allons le voir, l'apport de la psychologie s'est essentiellement situé au niveau de l'individu et de la microanalyse, tandis que les quatre autres disciplines ont facilité la compréhension de concepts plus larges tels que les mécanismes de groupe ou les organisations. Le document 1.3 résume les principales contributions de chacune.

5.1 Psychologie

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

de la relation d'aide ainsi que les psychologues industriels et organisationnels sont ceux qui ont apporté les plus grandes contributions et continuent d'enrichir les connaissances dans le domaine du co.

PSYCHOLOGIE — Science qui cherche à évaluer, expliquer et parfois modifier le comportement des êtres humains et de certains animaux.

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

5.2 Sociologie

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

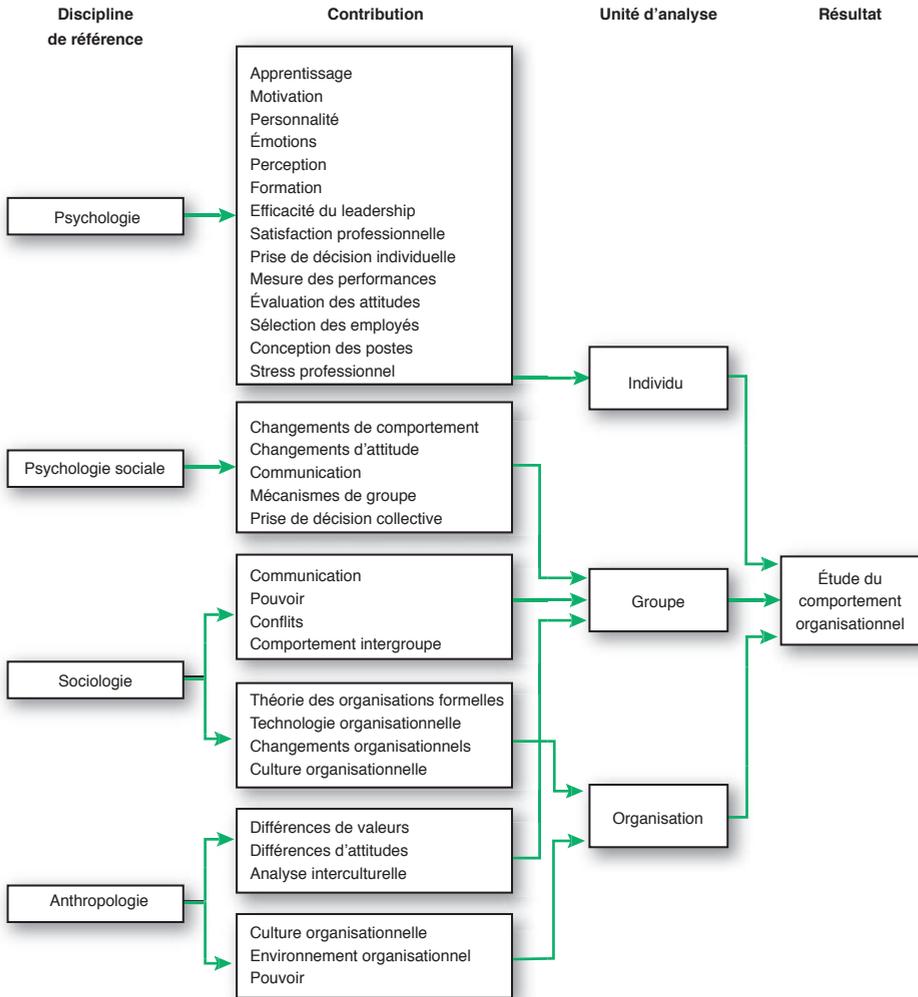
SOCIOLOGIE — Science qui se consacre à l'étude des groupes humains.

5.3 Psychologie sociale

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

PSYCHOLOGIE SOCIALE — Branche de la psychologie qui marie les concepts issus de la psychologie et de la sociologie, et qui s'intéresse à l'influence que les gens exercent les uns sur les autres.

Document 1.3 – Les principales contributions à l'étude du comportement organisationnel



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

5.4 Anthropologie

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

ANTHROPOLOGIE — Étude des sociétés, visant à expliquer le fonctionnement des êtres humains et à éclairer leurs activités.

5.5 Sciences politiques

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

SCIENCES POLITIQUES — Étude du comportement des individus et des groupes dans un environnement institutionnalisé.

6. Une discipline de la contingence

Les principes simples et universels susceptibles d'expliquer le comportement organisationnel s'avèrent extrêmement rares, voire inexistants. La chimie, l'astronomie ou la physique s'appuient sur des lois invariables applicables aux situations les plus diverses. Elles permettent aux scientifiques de généraliser le concept de l'attraction gravitationnelle, et d'envoyer des astronautes en toute confiance dans l'espace. Mais comme l'a judicieusement noté un éminent comportementaliste : « Dieu a confié tous les problèmes élémentaires aux physiciens. » Les êtres humains représentent un sujet d'étude beaucoup plus complexe. Parce qu'ils sont tous différents, la possibilité d'établir des généralisations simples, précises et convaincantes s'en trouve limitée. Placées dans la même situation, deux personnes agiront souvent de manière très différente. Inversement, le comportement d'une seule et même personne changera en fonction de la situation. Ainsi, tout le monde n'est pas motivé par l'argent, et vous ne vous conduirez pas lundi matin au bureau comme vous vous êtes comporté samedi soir lors de l'enterrement de vie de garçon de votre meilleur ami...

Cela ne signifie pas, bien entendu, que nous soyons incapables d'expliquer le comportement humain d'une manière raisonnablement exacte, ou d'émettre des prédictions valables. En revanche, il en résulte que les concepts liés au **co** doivent nécessairement tenir compte des conditions situationnelles (ou contextuelles). En matière de comportement, on pourra donc affirmer que x entraîne y , mais seulement si les conditions z (définies par les **variables de contingence**) sont vérifiées. En tant que discipline scientifique, le **co** s'est donc développé sur la base de concepts généraux, mais toujours adaptés à une situation particulière. Ses praticiens évitent par exemple d'affirmer qu'un leader efficace doit toujours écouter les idées de ses subordonnés avant de prendre une décision. Un leadership participatif se révélera en effet nettement préférable dans certaines situations, tandis que d'autres laisseront s'exprimer toute la pertinence d'un style autocratique. En résumé, l'efficacité d'un style de leadership donné dépend de la situation dans laquelle il est utilisé.

VARIABLES DE CONTINGENCE — Facteurs situationnels ; variables de contexte qui modèrent le rapport entre deux ou plusieurs autres variables.

Au fil de votre lecture, vous allez découvrir quantité de théories sur le comportement des individus au sein des organisations, étayées par de solides travaux de recherche. Mais n'espérez pas y trouver systématiquement l'exposé d'une relation directe de cause à effet. Elles sont bien trop rares pour cela ! De ce point de vue, les théories du comportement

organisationnel sont à l’image du sujet qu’elles traitent. Les individus incarnent des entités complexes et compliquées, et les théories élaborées pour expliquer leurs actions partagent logiquement ces mêmes caractéristiques...

7. Les grands défis du CO

Jamais les managers et les dirigeants n’ont eu autant intérêt à comprendre les mécanismes du comportement organisationnel. Il suffit pour s’en convaincre d’évoquer quelques-unes des évolutions spectaculaires que connaissent aujourd’hui les organisations. L’employé moyen devient de plus en plus vieux ; les effectifs intègrent chaque jour davantage de femmes et de personnes d’origines ethniques diverses ; les dégraissages et le recours sans cesse accru au travail temporaire brisent les rapports de loyauté qui liaient autrefois les salariés à leurs employeurs ; enfin, la concurrence mondiale impose une plus grande flexibilité aux employés et les oblige à supporter de brusques changements.

En somme, les managers rencontrent de nos jours d’innombrables défis et opportunités qui justifient l’application des concepts du CO. Au cours des paragraphes suivants, nous allons passer en revue certains des problèmes les plus critiques qu’ils doivent affronter et auxquels le CO peut apporter une solution – ou du moins quelques éléments de réponse.

Document 1.4 – Les différentes alternatives de l’emploi.

Catégories d’emploi	Types d’emploi	Lieux de l’emploi	Conditions de l’emploi	Rémunération
Employé	À temps plein	Lieu fixe (bureau / box)	Local	Salaire
Sous-employé / Sous-utilisé	À temps partiel	Lieu fluctuant (espace partagé)	Expatrié	À l’heure
Réemployé	À horaires variables	Virtuel	Affectation à court terme	Heures supplémentaires
Sans emploi / Au chômage	Emploi partagé	Flexible	Flexpatrié	Bonus
Entrepreneur	En fonction de la charge de travail	Travail à domicile	En déplacement fréquent à l’international	Contrat
Retraité	En indépendant		Employé nécessitant un visa	Congés
Demandeur d’emploi	Emploi temporaire		Employé syndiqué / non syndiqué	Bénéfices
En congé sans solde	À horaires réduits			
Licencié	En interne			

Sources : J. R. Anderson Jr. et al., « Action Items: 42 Trends Affecting Benefits, Compensation, Training, Staffing and Technology », HR Magazine, janvier 2013, p. 33 ; M. Dewhurst, B. Hancock et D. Ellsworth, « Redesigning Knowledge Work », Harvard Business Review, janvier-février 2013, p. 58-64 ; E. Frauenheim, « Creating a New Contingent Culture », Workforce Management, août 2012, p. 34-39 ; N. Koeppen, « State Job Aid Takes Pressure off Germany », The Wall Street Journal, 1er février 2013, p. A8 ; M. A. Shaffer, M. L. Kraimer, Y.-P. Chen et M. C. Bolino, « Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences: A Review and Future Agenda », Journal of Management, juillet 2012, p. 1282-1327.

7.1 Affronter les pressions économiques

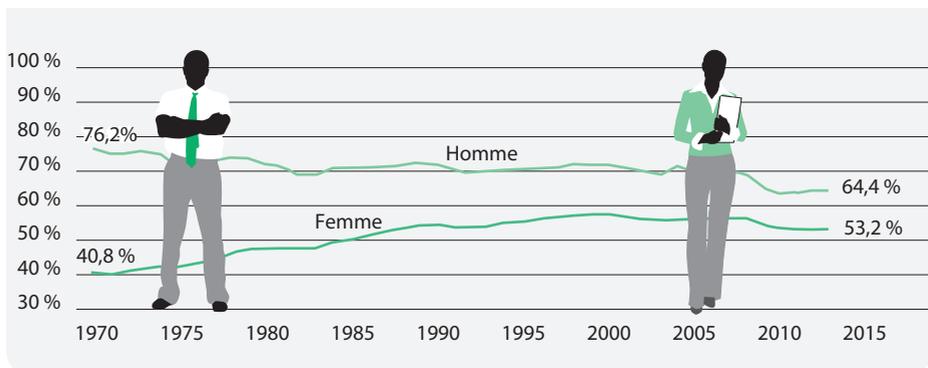
Quand l’économie américaine s’est enfoncée en 2008 dans une longue et profonde récession, les autres grandes économies mondiales ont pratiquement toutes suivi le même mouvement. Licenciements et pertes d’emplois se sont multipliés, et ceux qui parvinrent à

sauver leur tête se virent souvent contraints d'accepter des réductions de salaire. Le sondage ci-dessous atteste de l'impact de ce climat économique difficile sur le moral des employés européens. Quand les temps sont durs, les managers se retrouvent en première ligne, face à des employés qu'il faut renvoyer, auxquels on demande de se contenter d'une moindre rémunération et qui s'inquiètent de leur avenir. Une bonne ou une mauvaise gestion peut alors faire toute la différence entre profits et pertes, voire au bout du compte entre survie et faillite.

Bien gérer la main-d'œuvre est tout aussi délicat – si ce n'est plus – dans les moments difficiles que dans les périodes favorables. Mais les stratégies fondées sur le co peuvent varier. Quand la situation est bonne, on cherche avant tout à comprendre comment rémunérer, satisfaire et retenir les employés. Dans les périodes difficiles, les questions liées au stress, à la prise de décisions et à l'adaptation passent au premier plan.

Sondage

Document 1.5 – Pourcentage d'hommes et de femmes au travail



Sources : U.S. Bureau of Labor Statistics, "Women in the Labor Force: A Datebook" (2014), www.bls.gov/opub/reports/cps/women-in-the-labor-force-a-databook-2014.pdf; and U.S. Bureau of Labor Statistics, "Economic News Release," (2013), <http://www.bls.gov/news.release/ecopro.t02.htm>.

7.2 Affronter la globalisation

Aujourd'hui, les organisations ne sont plus soumises aux frontières nationales. La chaîne Burger King est détenue par une firme britannique, et McDonald's vend ses hamburgers au travers de plus de 100 entreprises réparties sur six continents. Exxon-Mobil, prétendument américaine, ne réalise que 6 % de son chiffre d'affaires aux États-Unis. Le finlandais Nokia recrute de plus en plus en Inde, en Chine et dans d'autres pays émergents, si bien que les Finnois se retrouvent désormais en minorité au sein du célèbre centre de recherche de la marque, situé à Helsinki. Et l'ensemble des grands constructeurs automobiles fabrique à présent en dehors des frontières nationales – Honda dans l'Ohio, Ford au Brésil, Volkswagen à Mexico, et Mercedes et BMW en Afrique du Sud.

Ces exemples montrent bien que le monde s'est transformé en un village global. Dans le même temps, le travail du manager n'a cessé d'évoluer.

Travailler avec des gens issus d'autres cultures

La probabilité qu'un manager soit transféré à l'étranger – placé à la tête d'une unité d'exploitation ou d'une filiale de son entreprise – est de plus en plus grande. Une fois là-bas, il devra gérer des effectifs qui risquent de lui paraître très différents en termes de besoins, d'aspirations et d'attitudes.

Même dans son propre pays, on peut être amené à côtoyer des chefs, des collègues et des employés issus d'une culture différente de la sienne. On ne partage pas forcément les mêmes sources de motivation. Si par exemple on communique de façon franche et directe, certains collaborateurs peuvent se sentir mal à l'aise ou agressés. Pour travailler efficacement avec eux, il faudra comprendre de quelle manière leur culture, leur pays et leur religion les ont façonnés, et apprendre à adapter en conséquence son style de management.

Les managers d'entreprises mondiales telles que IBM, Disney ou Coca-Cola ont fini par comprendre que les valeurs économiques n'étaient pas universelles. Les méthodes de management doivent donc être adaptées, afin de refléter les valeurs spécifiques des différents pays dans lesquels l'organisation opère.

Superviser les transferts d'emplois vers les pays à faibles coûts de main-d'œuvre

Les managers qui travaillent dans les pays industrialisés où les salaires sont d'un certain niveau ont du mal à lutter contre les firmes qui délocalisent dans des pays où les salaires sont très bas. Si les Européens portent en majorité des vêtements fabriqués en Chine, travaillent sur des ordinateurs dont les composants proviennent de Taïwan, et regardent de plus en plus de films américains tournés au Canada, cela n'est pas dû au hasard. Dans une économie mondialisée, les emplois ont tendance à partir là où les coûts de main-d'œuvre offrent aux entreprises un avantage concurrentiel. Ce type de démarche suscite souvent de vives critiques de la part des syndicats, des responsables politiques, des leaders d'opinion et de tous ceux qui condamnent les délocalisations au nom de la sauvegarde de l'emploi dans les pays développés. Les managers doivent donc s'acquitter d'une tâche délicate : mettre en balance les intérêts de leur organisation et leurs responsabilités à l'égard des communautés locales.

7.3 Manager la diversité

L'un des défis les plus vastes et les plus importants que les organisations doivent aujourd'hui relever consiste à s'adapter à différentes populations. Il leur faut gérer ce que l'on désigne sous le terme de « diversité des effectifs ». Tandis que la mondialisation se concentre sur les différences entre les personnes *originaires* de différents pays, la diversité des effectifs concerne les différences *au sein* d'un pays donné.

Le concept de **diversité des effectifs** prend acte de l'hétérogénéité accrue des personnels, que ce soit en termes de sexe, d'âge, de nationalité, d'appartenance ethnique ou d'orientation sexuelle. Gérer cette diversité s'est imposé comme une préoccupation à l'échelle mondiale. Le problème ne se pose pas seulement aux États-Unis, mais aussi en Europe. Les managers français ou allemands doivent s'adapter par exemple à d'importants afflux de travailleurs nord-africains ou turcs, tandis qu'au Royaume-Uni, on voit de plus en plus d'Indiens et de Pakistanais occuper des fonctions techniques et managériales de haut niveau. Dans les entreprises allemandes, italiennes ou françaises, l'adhésion de nouveaux États à l'espace Schengen a également accentué la diversification des effectifs. Nous traiterons de la diversité dans le prochain chapitre, mais à ce stade posons simplement les défis et les opportunités qui sont proposés aux managers et employés de tous les pays. Comment faire de ces différences au sein des équipes un avantage concurrentiel ? Tous les employés devraient-ils être traités de la même manière ou devrions-nous prendre davantage les différences de personnalité

et de culture en considération ? Quelles sont les contraintes légales dans chaque pays ? La diversité a-t-elle une quelconque importance au fond ?

DIVERSITÉ DES EFFECTIFS – Concept témoignant de l'hétérogénéité accrue des organisations en termes de sexe, d'âge, de nationalité, d'appartenance ethnique et d'orientation sexuelle des individus.

7.4 Améliorer le service au client

Les emplois du secteur tertiaire rassemblent techniciens de maintenance, caissiers dans la restauration rapide, vendeurs, professeurs, serveurs, consultants, conseillers financiers ou encore personnel navigant. Leur seul point commun réside dans une interaction importante avec la clientèle. Le *co* peut aider les managers à rendre ces interactions fructueuses – sachant qu'une organisation n'est rien sans ses clients (qu'il s'agisse d'une grande entreprise, d'un cabinet d'avocats, d'un musée, d'une école ou d'une administration) – en démontrant l'impact des attitudes et des comportements des employés sur la satisfaction des clients. Or de nombreuses entreprises ont périclité pour n'avoir pas obtenu cette satisfaction. Il incombe au management d'instaurer une culture du service client – avec un personnel aimable, poli, disponible, informé, à l'écoute des besoins du client et soucieux de le contenter à tout prix¹³.

7.5 Améliorer les compétences des collaborateurs

Nous avons ouvert ce chapitre en démontrant à quel point les compétences humaines pouvaient être importantes pour assurer l'efficacité du management. Au fil des chapitres, nous vous présenterons des concepts et des théories qui vous aideront à expliquer et à prédire le comportement des gens, notamment dans le contexte du travail. Vous appréhendez, en outre, certaines compétences relationnelles spécifiques, que vous pourrez utiliser dans le cadre de votre activité. Vous apprendrez notamment à concevoir des postes motivants, à améliorer vos capacités d'écoute, et à former des équipes plus efficaces.

7.6 S'adapter aux « dynamiques éphémères »

Avec le changement commence le règne de l'éphémère. Ces dernières années, les effets combinés de la mondialisation, de l'explosion des capacités et des progrès technologiques ont imposé une réactivité et une flexibilité accrues aux organisations. En conséquence, managers et employés évoluent aujourd'hui dans un environnement que l'on doit qualifier d'« éphémère », c'est-à-dire faisant l'objet d'un renouvellement constant et accéléré de ses règles du jeu.

On trouve partout les preuves de cette « éphémérisation » du monde de l'économie et des affaires. Les postes sont sans cesse redéfinis, les tâches échappent de plus en plus aux individus pour être confiées à des équipes provisoires, les entreprises font un usage croissant de l'intérim, la sous-traitance se développe, et les plans de retraite s'adaptent pour accompagner les gens dans leurs emplois successifs.

Les travailleurs ont sans cesse besoin de mettre à jour leur savoir et leurs compétences, en fonction des nouvelles missions qui leur sont confiées. Ainsi, chez Arcelor ou Renault, les ouvriers doivent désormais maîtriser un outil de production informatisé, totalement inconnu voilà vingt ans. Les groupes de travail changent eux aussi sans arrêt. Autrefois, les employés se voyaient attribuer une place dans une équipe donnée, et cette place devenait relativement permanente. Travailler chaque jour auprès des mêmes personnes procurait un immense sentiment de sécurité. Cette prévisibilité s'est évanouie avec la mise en place de groupes temporaires, composés de personnes venues d'autres services et constamment recomposés, et le recours croissant aux rotations de personnel pour assurer des missions toujours changeantes. Enfin, les organisations elles-mêmes ne cessent jamais d'évoluer.

Elles réorganisent en permanence leurs différents services, abandonnent telle ou telle activité jugée peu performante, réduisent la voilure, sous-traitent certains services ou certaines opérations secondaires, et remplacent leurs employés par des intérimaires.

Aujourd'hui, managers et employés doivent s'adapter à ces « dynamiques éphémères ». Ils doivent apprendre la flexibilité, la spontanéité et l'imprévisibilité. L'étude du co peut aider à mieux comprendre cet univers professionnel en constante mutation, à surmonter les résistances aux changements, et à instaurer une culture organisationnelle qui puisse s'épanouir.

7.7 Travailler en réseau

Les organisations travaillant en réseau permettent à des personnes de communiquer et de travailler ensemble à plusieurs milliers de kilomètres de distance. Certains en profitent aussi pour devenir prestataires indépendants, exercer leur activité par ordinateur depuis n'importe quel point du globe et changer d'employeur à mesure que la demande évolue. Comme de nombreux autres, les programmeurs et analystes-programmeurs, les graphistes, les transcripteurs médicaux, les rédacteurs techniques, les iconographes et les éditeurs peuvent tous exercer leur profession de chez eux – ou de n'importe où – sans être obligés de se rendre au bureau.

Le travail du manager est différent dans une organisation en réseau. Motiver, diriger et prendre des décisions collectives « en ligne » exige en effet l'application de techniques spécifiques. Face au nombre croissant d'employés adeptes du télétravail, les managers doivent développer de nouvelles compétences. Le co peut encore une fois leur apporter une aide précieuse.

7.8 Améliorer le bien-être au travail

Dans les années 1960 et 1970, un employé travaillait en moyenne entre 8 et 9 heures par jour, du lundi au vendredi. Son poste et ses horaires étaient clairement définis. Pour une grande part de la population active, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Les employés se plaignent d'ailleurs de plus en plus d'une démarcation trop floue entre travail et loisirs, génératrice de stress et de conflits personnels. Dans le même temps, les entreprises offrent aujourd'hui de plus en plus aux employés des opportunités de créer et de structurer leur travail. Même s'ils travaillent à domicile ou à l'autre bout du monde, les managers doivent néanmoins se soucier de leur bien-être.

L'un des plus grands défis pour maintenir ce bien-être est que certains employés ne quittent presque jamais leur poste de travail virtuel. Les nouvelles technologies de communication permettent de travailler chez soi, en voiture ou même sur une plage de Tahiti – ce qui signifie que certains ont l'impression de ne plus jamais faire de break. Les organisations demandent aussi à leurs employés de travailler de plus en plus longtemps¹⁴. D'après l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles), plus d'un salarié européen sur cinq déclare souffrir de troubles de santé liés au stress au travail. Ce chiffre pourrait s'avérer supérieur quand on sait que de nombreux employés restent connectés à leur supérieur hiérarchique *via* les e-mails et les sms. Enfin, dernier facteur, les modèles familiaux ont évolué. Par exemple, le nombre de foyers monoparentaux a fortement progressé. Pour ces derniers, l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle n'en est que plus difficile à maintenir. L'allongement de la durée de la vie a également pour conséquence pour les générations actives de parfois devoir prendre en charge des parents âgés.

Les gens sont chaque jour plus nombreux à reconnaître que le travail a envahi leur vie personnelle et aimeraient bien disposer d'horaires de travail plus flexibles, afin de mieux

concilier vie professionnelle et vie privée¹⁵. Sur la liste des priorités du salarié, il apparaît même que l'équilibre entre les impératifs professionnels et privés se classe aujourd'hui devant la sécurité de l'emploi¹⁶. Au reste, la prochaine génération de travailleurs risque fort d'afficher les mêmes préoccupations. Dans les grandes écoles et les universités, la plupart des étudiants affirment ainsi que la recherche de cet équilibre constituera l'un des objectifs primordiaux de leur future carrière. Ils veulent un emploi, mais sans sacrifier leur vie privée. En ce sens, les organisations qui ne concourent pas à l'équilibre travail/vie personnelle de leurs employés auront de plus en plus de mal à séduire – puis à retenir – les candidats compétents et motivés.

Les chapitres suivants montreront que l'étude du co offre un certain nombre de pistes permettant aux managers de concevoir des postes et des environnements de travail conformes à ces attentes.

7.9 Créer un environnement de travail positif

Alors que les pressions économiques se font plus fortes que jamais sur la plupart des entreprises comme nous venons de le voir, certaines entreprises essaient de créer un avantage concurrentiel en promouvant un environnement de travail positif. Cela peut se faire à travers des aspects physiques comme l'aménagement du lieu de travail, celui des horaires ou la possibilité de profiter d'activités qui vont certes nous ressourcer, mais nous rendre aussi plus productifs (par exemple chez Google ou Patagonia). Ou cela peut se faire au travers d'éléments clés de la culture de l'entreprise, comme le niveau d'exigence (par exemple chez General Electric ou Leroy Merlin) tout en favorisant un environnement de travail agréable.

De fait, la **psychologie positive** au travail est l'objet d'un nombre d'études en co croissant : ces études visent à identifier la manière dont les entreprises développent les forces, les qualités et le potentiel de leurs employés, et encouragent la vitalité et la résilience. Les chercheurs dans cette discipline émergente ont constaté que toute la recherche en co ainsi que les pratiques managériales se focalisaient davantage sur ce qui n'allait pas chez les employés et dans les organisations. La psychologie positive essaie, par contre, de se centrer sur ce qu'il y a de bon¹⁷ ; des exemples de variables dépendantes clés sont l'engagement, l'espoir, l'optimisme et la résilience face au stress.

L'idée centrale de ce courant est de permettre de trouver le meilleur de nous-mêmes et de comprendre comment exploiter nos forces positives, alors que, en raison de notre éducation ou des pressions sociales, nous passons plus de temps à cacher ou à pallier nos faiblesses. En d'autres termes, il s'agit de nous rendre conscients de ce que nous maîtrisons particulièrement bien¹⁸.

Bien que la psychologie positive ne nie pas la valeur du feed-back critique, elle vise à ce que les chercheurs voient le co sous un nouveau jour et à ce que les organisations développent les forces de leurs employés au lieu de ne voir que leurs faiblesses.

7.10 Développer la dimension éthique

Dans le monde de l'entreprise tel qu'il est aujourd'hui – avec ses compressions de personnel, ses exigences de productivité et sa concurrence acharnée –, il devient tentant de prendre des raccourcis, d'enfreindre les règles, et de s'aventurer à tester d'autres pratiques discutables.

Les employés se trouvent confrontés chaque jour à un nombre croissant de **dilemmes éthiques** – des situations qui leur imposent de choisir entre une conduite correcte et une conduite incorrecte. S'ils découvrent que des activités illégales se déroulent au sein de leur entreprise, doivent-ils tirer la sonnette d'alarme ? Doivent-ils suivre des ordres auxquels ils ne souscrivent pas ? Pour sauver leur emploi, oseront-ils surévaluer les performances

d'un collaborateur qu'ils apprécient particulièrement ? Ne tenteront-ils pas aussi quelque « manœuvre politicienne » pour faire avancer leur carrière ?

La définition précise d'un comportement déontologique n'a jamais été très évidente à établir. Et ces dernières années, la frontière entre le bien et le mal n'a cessé, en outre, de se brouiller. Les employés observent tout autour d'eux les pratiques les plus condamnables : des élus locaux mis en examen pour fausses factures ou corruption, des dirigeants d'entreprises qui gonflent leurs profits pour réaliser de confortables plus-values sur leurs stock-options, ou des directeurs d'établissements hospitaliers qui « regardent ailleurs » face à des comportements de maltraitance de patients. Lorsqu'ils se font prendre, les coupables de ces manquements avancent toujours les mêmes excuses : « tout le monde le fait », et « de nos jours, il faut mettre tous les atouts de son côté ». Rien de surprenant dès lors à ce que la confiance des employés à l'égard du management soit mise à mal, et qu'ils doutent sans cesse davantage du comportement à suivre au sein de leur propre organisation.

Les managers et leurs organisations réagissent à ces questions de différentes manières. Certains rédigent et diffusent des codes de déontologie, qui aident les employés à régler leurs dilemmes. D'autres proposent des séminaires, des ateliers et des programmes de formation pour renforcer les comportements éthiques au sein de l'entreprise. D'autres embauchent des conseillers internes, des « médiateurs » que l'on peut contacter, la plupart du temps sous le couvert de l'anonymat, pour trancher telle ou telle question d'éthique. D'autres enfin créent des mécanismes destinés à protéger les employés qui révéleraient l'existence de pratiques condamnables au sein de l'organisation.

On attend des managers d'aujourd'hui qu'ils instaurent un climat éthiquement sain pour leurs employés, grâce auquel ceux-ci puissent faire leur travail tout en ayant un minimum d'ambiguïté quant aux « bons » et « mauvais » comportements. Bien sûr, cela est d'autant plus aisé s'ils évoluent dans des organisations qui préconisent le comportement éthique dans leur mission et se donnent les moyens de montrer la voie en ce sens¹⁹. Dans les chapitres suivants, nous détaillerons les actions qu'ils peuvent entreprendre pour y parvenir. À la fin de chaque chapitre, des exercices basés sur l'étude de dilemmes éthiques concrets vous entraîneront à affronter ce genre de problèmes et à imaginer de quelle manière vous pourriez les résoudre.

QUESTION D'ÉTHIQUE

Le syndrome du manque de congés

Travaillez-vous pour vivre ou vivez-vous pour travailler ? Ceux d'entre nous qui pensent que c'est un choix pourraient bien avoir tort. Parmi les 1 000 participants à une étude menée par Kelton Research, près d'un tiers ont cité la charge de travail comme une raison pour ne pas utiliser leurs jours de congés payés. Prenons le cas de Ken Waltz, directeur chez Alexian Brothers Health System. Il a 500 heures (soit environ 3 mois) de congés à prendre et n'a pas l'intention de les utiliser. « *Vous êtes d'astreinte 24 h/24 et 7 j/7 et, de nos jours, vous feriez mieux de suivre la cadence ou de partir* », dit-il, faisant référence à la réduction des effectifs. « *Ce n'est pas seulement moi, c'est la direction... C'est tout le monde.* »

Beaucoup d'individus ressentent de la pression, directe ou indirecte, pour travailler pendant leurs vacances. Les employeurs attendent de leurs salariés qu'ils fassent plus avec moins, leur mettant la pression pour qu'ils utilisent toutes les ressources disponibles – principalement leur temps – pour répondre aux attentes des managers. Dans notre économie d'aujourd'hui, quelqu'un sera toujours prêt à vous remplacer ; de nombreux salariés feront ainsi tout leur possible pour rester dans les bonnes grâces de leur supérieur.

La question des vacances est un choix éthique pour l'employeur et, plus encore, pour l'employé. En la matière, beaucoup d'entreprises pratiquent la politique qui consiste à les

utiliser ou à les perdre, ce qui signifie que les employés qui n'ont pas utilisé leurs congés payés accumulés dans l'année les perdent. Lorsque les salariés perdent leurs vacances, le risque de burn-out augmente. Ne pas prendre de congés peut vous mener à un état d'épuisement émotionnel, ce qui conduit au surmenage, vous amène à développer des sentiments négatifs à l'égard de votre travail, et à une sensation de manque d'accomplissement. Vous pouvez être absent plus souvent, envisager de quitter votre emploi et être moins enclin à vouloir aider les autres (y compris vos supérieurs). Même s'il s'agit là de conséquences négatives pour votre employeur et pour vous, à titre personnel, c'est souvent l'employé qui doit prendre en charge cette situation.

Voici quelques recommandations pour maintenir votre bien-être et votre productivité :

1. Soyez conscient de votre état. Il faut généralement reconnaître ses problèmes pour les résoudre. Selon une étude récente effectuée par ComPsych auprès de 2 000 employés, deux sur trois ont témoigné de niveaux élevés de stress, de sentiments incontrôlables et d'une fatigue extrême.

2. Identifiez votre tendance au burn-out. Des recherches menées auprès de 2 089 employés ont révélé que l'épuisement professionnel est particulièrement grave chez les nouveaux arrivants et les individus qui changent d'emploi. Les symptômes d'épuisement devraient se stabiliser après deux ans, mais chaque individu ressent le stress différemment.

3. Parlez de vos facteurs de stress. Thomas Donohoe, chercheur spécialisé dans l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, recommande de parler avec des amis proches ou de la famille. Au travail, échanger sur vos facteurs de stress peut vous aider à les réduire.

4. Pratiquez une activité physique intense. Des études ont révélé que le burn-out (et la dépression) était plus marqué chez les employés qui n'avaient pas d'activité physique régulière, alors qu'il était presque négligeable chez ceux qui pratiquaient régulièrement une activité physique intense.

5. Prenez de courtes pauses tout au long de la journée. Pour les employés de bureau, les experts suggèrent de consacrer au moins 1 à 2 minutes chaque heure pour se lever et lutter contre les effets de la sédentarité. Donohoe suggère également des pauses pour se restaurer, marcher un peu ou faire de courtes siestes pour reprendre des forces.

6. Prenez vos vacances ! Des études montrent que le stress ne peut être évacué que si les employés (a) sont physiquement éloignés de leur lieu de travail et (b) ne sont pas occupés par des tâches liées au travail. Cela signifie que vous devez indiquer à votre responsable que vous vous déconnectez de vos comptes de messagerie et que vous éteignez votre téléphone pendant la durée de vos vacances.

Il n'est pas toujours facile de prendre du recul. Mais pour maximiser votre productivité à long terme et éviter le stress, le burn-out et la maladie – qui sont tous nocifs pour les objectifs de l'entreprise, aussi bien que pour les carrières des employés –, vous ne devriez pas succomber au syndrome du manque de congés. Éduquez vos managers. Votre employeur devrait vous en remercier.

Sources : B. B. Dunford, A. J. Shipp, R. W. Boss, I. Angermeier et A. D. Boss, « Is Burnout Static or Dynamic? A Career Transition Perspective of Employee Burnout Trajectories », *Journal of Applied Psychology*, 97, n° 3, 2012, p. 637-50 ; E. J. Hirst, « Burnout on the Rise », *Chicago Tribune*, 29 octobre 2012, 3-1, 3-4 ; B. M. Rubin, « Rough Economy Means No Vacation », *Chicago Tribune*, 3 septembre 2012, 4 ; et S. Toker et M. Biron, « Job Burnout and Depression: Unraveling Their Temporal Relationship and Considering the Role of Physical Activity », *Journal of Applied Psychology*, 97, n° 3, 2012, p. 699-710.

8. Comportement organisationnel : le modèle

En conclusion du présent chapitre, nous présentons un modèle général qui a pour but de définir le domaine d'étude du comportement organisationnel, d'isoler ses paramètres et d'identifier ses principales variables – dépendantes et indépendantes. Le résultat composera la « trame thématique » qui sera développée tout au long de l'ouvrage.

8.1 Présentation générale

Un **modèle** est une abstraction de la réalité, une représentation simplifiée d'un phénomène réel. Le document 1.5 présente le squelette sur lequel s'appuiera notre modélisation du co. Il propose trois types de variables (contributions-processus-résultats) sur trois niveaux d'analyse (individu-groupe-organisation), permettant d'enrichir notre compréhension du comportement en organisation. Ces trois niveaux fondamentaux s'apparentent aux cubes d'un jeu de construction, où chacun prend appui sur le précédent. Les concepts liés aux groupes reposent ainsi sur les fondations jetées au niveau individuel, tandis que les contraintes de structure viennent se superposer aux individus et aux groupes pour aboutir au comportement organisationnel. À noter que le modèle montre aussi que les résultats peuvent à leur tour influencer les futures contributions.

MODÈLE — Abstraction de la réalité. Représentation simplifiée d'un phénomène réel.

8.2 Contributions

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

8.3 Processus

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

8.4 Résultats

Les résultats sont les variables clés que l'on souhaite expliquer ou prédire, et qui sont affectées par certaines autres variables. Quels sont les principaux résultats de l'ob ? Au niveau individuel, les chercheurs en co se sont penchés sur les attitudes, la satisfaction au travail, la performance, le comportement citoyen, et les conduites de retrait. Au niveau du groupe,

les résultats sont représentés par exemple par la cohésion et le fonctionnement du groupe. Enfin, au niveau organisationnel, on compte comme résultat bien sûr la performance générale de l'entreprise et sa survie. Parce que ces résultats seront traités dans tous les chapitres, nous allons brièvement les décrire ci-après, ce qui contribuera à illustrer à nouveau la raison d'être du co.

Attitudes et stress

Les attitudes se définissent comme les évaluations positives ou négatives que font les individus sur les objets, les personnes ou les événements. Par exemple, si l'on dit « Je pense vraiment que mon travail est fantastique », il s'agit d'une attitude positive sur son emploi. Mais si l'on dit « Mon travail est ennuyeux et fastidieux », il s'agit d'une attitude négative. Le stress est défini comme un processus psychologique désagréable qui se produit en réponse aux pressions de son environnement.

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

La performance dans l'exécution

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

De toute évidence, la performance dans l'exécution représente la contribution humaine la plus importante à l'efficacité organisationnelle ; nous consacrerons donc une partie de chacun des chapitres suivants à analyser la manière dont la performance dans l'exécution est impactée par les différents aspects du co.

La citoyenneté organisationnelle

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

CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE — Comportement volontaire qui ne fait pas partie des exigences formelles du poste, mais qui favorise néanmoins le fonctionnement efficace de l'organisation.

Les organisations recherchent des employés capables d'accomplir ces « petits » plus qui ne figurent jamais dans aucune description de poste. Les faits démontrent d'ailleurs que les organisations qui recrutent de tels employés connaissent de meilleurs résultats que les autres¹⁹. La citoyenneté organisationnelle fait logiquement partie des variables dépendantes (ou résultat) prises en compte par le co.

La productivité

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

PRODUCTIVITÉ — Mesure des performances qui tient compte de l'efficacité et de l'efficience.

EFFICACITÉ — Accomplissement des buts fixés.

EFFICIENCE — Rapport entre une production efficace et les ressources nécessaires à sa réalisation.

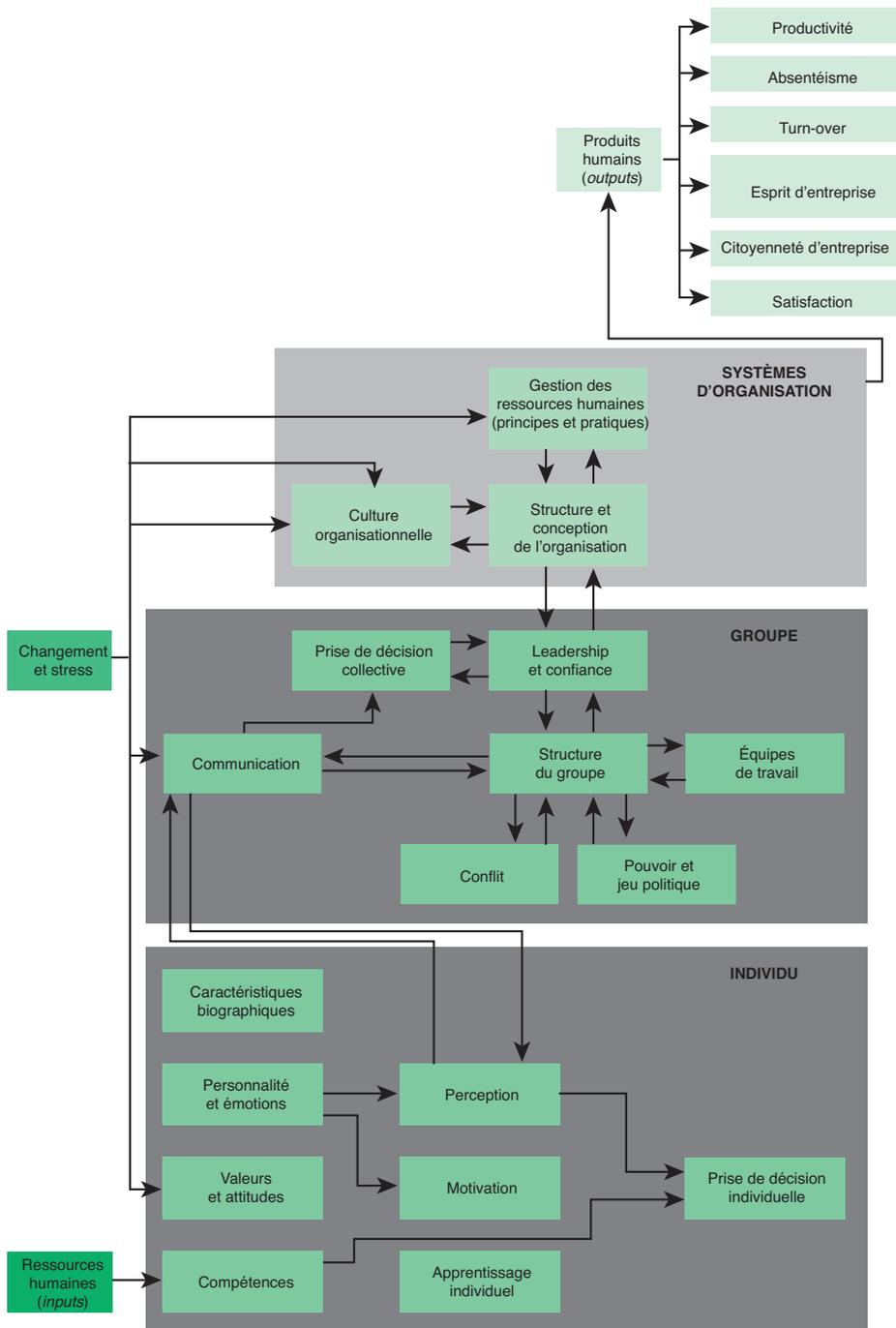
Un hôpital fait ainsi preuve d'*efficacité* quand il répond convenablement aux besoins de sa clientèle, et se montre *efficient* quand il s'en acquitte en dépensant le moins possible. S'il réussit à traiter davantage de patients avec le même effectif – en réduisant la durée moyenne du séjour ou en augmentant la fréquence quotidienne des consultations –, on dit que cet établissement a gagné une efficience productive. Une entreprise commerciale est efficace quand elle atteint ses objectifs de ventes ou de parts de marché, mais sa productivité dépend aussi de son efficience, mesurée généralement en fonction du retour sur investissement, du profit par euro vendu et de la production par heure travaillée.

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

Le comportement de retrait

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

Document 1.6 – Modèle de base du CO, stade 1



Ce type de comportement peut avoir un effet très néfaste sur l'entreprise. Le coût estimé en chiffre d'affaires pour un salarié équivaut à plusieurs milliers d'euros même pour des postes de premier niveau. L'**absentéisme** désigne le comportement d'un employé qui ne se présente pas sur son lieu de travail. Pour les chefs d'entreprises, ce phénomène représente

aujourd'hui un coût considérable, et induit d'importantes perturbations sur le plan de l'activité. L'absentéisme représente également de fortes pertes en temps et en argent chaque année. Par exemple, une enquête récente effectuée aux États-Unis a révélé que les absences non planifiées représentent un coût direct moyen de 8,7 % de la masse salariale. En Suède, une moyenne de 10 % de la population active du pays est en arrêt maladie. Aux États-Unis, une enquête récente a révélé par exemple que le coût direct moyen des absences imprévues s'élevait à 789 dollars par employé – sans même parler des pertes de productivité, ni des frais supplémentaires liés au paiement d'heures supplémentaires ou à l'embauche d'intérimaires. Des chiffres comparables ont été obtenus au Royaume-Uni – soit environ 600 £ par an et par employé. En France, le taux d'absentéisme a été de 4,53 % en 2012, soit une augmentation de 18 % par rapport à 2011. Le coût pour le secteur privé s'élève à 6,98 milliards d'euros²⁰.

ABSENTÉISME – Comportement d'un employé qui ne se présente pas sur son lieu de travail.

Bien entendu, il s'avère difficile pour une organisation de fonctionner normalement et d'atteindre ses objectifs si les employés désertent leurs postes. Le flux de travail subit de graves perturbations, et d'importantes décisions doivent souvent être reportées. Si l'activité de l'entreprise dépend de la bonne marche d'une chaîne d'assemblage, l'absentéisme peut provoquer bien pire que de simples perturbations : il risque d'entraîner une chute dramatique de la qualité, voire dans certains cas la fermeture pure et simple de l'usine. Mais dans n'importe quelle organisation, des niveaux d'absentéisme supérieurs à la normale auront un impact direct sur son efficacité et son efficience. Dans un pays comme la France, où les salariés bénéficient d'une couverture sociale exemplaire, un employé coûte à son entreprise – pendant son arrêt – environ trois fois son salaire.

La cohésion du groupe

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

Le fait que les groupes cohésifs sont plus efficaces a été démontré maintes fois²¹, que ce soit des groupes étudiés dans un contexte de recherche expérimentale (et donc de conditions strictement contrôlées), ou bien des équipes de travail observées sur le terrain. Cela ne fait que renforcer ce que l'on sait intuitivement : les gens fournissent plus d'effort lorsqu'ils font partie de groupes qui ont un but commun. Les entreprises tentent de renforcer la cohésion de multiples manières. Cela va des brèves sessions de brise-glace à des événements sociaux comme des pique-niques, des fêtes ou des stages de *team building* à la montagne. Mais bien choisir les personnes qui intégreront telle ou telle équipe pourrait bien être le moyen d'obtenir la cohésion.

OBJECTIFS DE CARRIÈRE

Que dire au sujet de mon licenciement ?

Vous avez été licencié ; vous craignez que des employeurs potentiels le découvrent et que cela compromette vos chances d'être embauché. Que faire pour inverser la tendance ?

On peut faire deux remarques : 1) un licenciement, ou une interruption involontaire de contrat, arrive à peu près à tout le monde au moins une fois dans une carrière ; et 2) on est face à une pénurie mondiale de travailleurs qualifiés. Vous pourriez être étonné d'apprendre que, historiquement, les individus ont changé d'emploi en moyenne onze fois au cours de la première moitié de leur carrière (de 18 à 44 ans). En fait, vous devez aujourd'hui vous attendre à occuper chaque poste pendant probablement moins de trois ans, ce qui signifie que vous aurez beaucoup d'emplois dans votre vie.

En outre, une récente enquête de ManpowerGroup, menée auprès de plus de 37 000 employeurs dans 42 pays, a révélé que 36 % des entreprises font face à des pénuries de talents, soit le pourcentage le plus élevé en sept ans.

Il est cependant légitime de ressentir une certaine inquiétude concernant la façon d'évoquer votre licenciement devant de potentiels employeurs. Si vous expliquez honnêtement et brièvement la raison de votre licenciement, vous pouvez vous positionner correctement. Voici quelques suggestions supplémentaires :

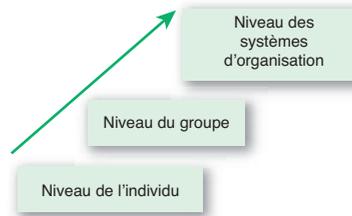
- *N'oubliez pas votre savoir-être, c'est-à-dire vos compétences non techniques.* Elles caracolent en tête de liste des exigences des employeurs dans tous les secteurs. Servez-vous de votre CV et de votre lettre de motivation, de vos entretiens et de vos lettres de recommandation pour mettre en valeur vos compétences en communication. Les employeurs déclarent qu'ils recherchent également des candidats capables de travailler en équipe, qui savent être positifs, ponctuels et se montrer responsables, alors utilisez toutes les occasions pour montrer ces aspects chez vous.

- *Bien que votre savoir-être soit important, n'oubliez pas vos compétences techniques ;* les employeurs conviennent qu'elles sont tout aussi importantes. Utilisez votre CV pour établir la liste de vos capacités techniques et soyez prêt à les détailler si on vous le demande. Et si vous avez besoin de plus de compétences, rappelez-vous que la formation professionnelle a fait ses preuves et est même quelquefois gratuite dans certaines universités ou agences pour l'emploi.

- *Mettez en avant votre formation continue et vos études, en particulier en ce qui concerne les nouvelles technologies ;* on sait que les employés les plus performants sont ceux qui n'arrêtent jamais de se former.

Sources : Bureau of Labor Statistics, United States Department of Labor, Employment Projections, http://www.bls.gov/emp/ep_chart_001.htm ; G. Jones, « How the Best Get Better and Better », Harvard Business Review, juin 2008, p. 123-27 ; ManpowerGroup, « The Talent Shortage Continues/2014 », http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/0b882c15-38bf-41f3-8882-44c33d0e2952/2014_Talent_Shortage_WP_US2.pdf?MOD=AJPERES ; J. Meister, « Job Hopping Is the "New Normal" for Millennials: Three Ways to Prevent a Human Resource Nightmare », Forbes, 14 août 2012, <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials-three-ways-to-prevent-a-human-resource-nightmare/> ; et N. Schulz, « Hard Unemployment Truths about "Soft" Skills », The Wall Street Journal, 19 septembre 2012, A15.

Les opinions exprimées ici sont uniquement celles des managers et des auteurs, et ne reflètent pas nécessairement celles de leurs entreprises. Ils ne sont pas responsables des erreurs ou des omissions, ni des résultats obtenus suite à l'utilisation de ces informations. Les auteurs et les managers, ou encore leurs partenaires ou leurs sociétés, ne sont aucunement responsables, envers vous ou envers quiconque, des décisions prises ou des actions entreprises en lien avec les opinions données ici.

Document 1.7 – Modèle de base du CO, stade 2**La survie**

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

Comme vous pouvez le voir sur le document 1.7, nous avons regroupé les thèmes selon que nous voulons les étudier au niveau de l'individu, du groupe, ou de l'organisation. Nous traiterons des contributions, processus et résultats selon ces trois niveaux d'analyse. Il est en effet plus facile par exemple de voir comment la personnalité conduit à la motivation, qui elle-même conduit à la performance que de sauter d'un niveau d'analyse à l'autre. Chaque niveau s'appuie sur celui qui le précède. En les considérant séquentiellement, on aura *in fine* une bonne vision du fonctionnement de l'humain dans les organisations.

9. Perspectives internationales

Nous avons déjà vu que la mondialisation présente pour le CO un certain nombre de défis et d'opportunités. Au cours de chacun des chapitres à venir, une section intitulée « Perspectives internationales » expliquera comment les différences culturelles dans et entre divers pays peuvent affecter certains aspects du CO. La plupart des recherches sur le CO ont été menées au sein de cultures occidentales (en particulier aux États-Unis). Mais les choses sont en train de changer, et par rapport même à ce qu'il en était voilà seulement quelques années, nous sommes désormais bien mieux placés pour répondre à cette question : « Dans quelle mesure ce que nous savons du CO varie-t-il en fonction des différentes cultures ? » Il s'avère que certains de ses principes ne varient guère, tandis que d'autres diffèrent énormément.

Résumé

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

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

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

Les compétences développées dans ce chapitre favorisant l'employabilité

	Mythe ou réalité ?	Objectifs de carrière	Question d'éthique	Pour / Contre	Exercice de groupe	Dilemme éthique	Étude de cas n° 1	Étude de cas n° 2
Esprit critique				✓	✓	✓	✓	✓
Communication	✓	✓	✓		✓		✓	✓
Collaboration	✓	✓			✓			✓
Application et analyse des connaissances		✓		✓	✓	✓	✓	✓
Responsabilité sociale			✓		✓	✓	✓	

Pour en savoir plus

Aubret J. et Gilbert P., *Psychologie de la ressource humaine*, PUF, coll. Que sais-je ?, 4e éd., 2007, Paris.

Bellier S. et Laroche H., *Moi, manager*, Dunod, 2005, Paris.

Bernoux Ph., *La Sociologie des entreprises*, Éditions du Seuil, coll. Points, 3e éd. augmentée d'une postface, 2009, Paris.

Burg P. et Jardillier P., *Psychologie et management*, PUF, coll. Que sais-je ?, 4e éd., 2007, Paris.

Drucker P., *Devenez manager*, Village Mondial, 2006, Paris.

Durat L., *Profession Manager*, Ellipses Marketing, coll. Optimum Pratique, 2007, Paris.

Harvard Business Review, *Le Management des hommes*, Éditions d'Organisation, 2000, Paris.

Jarrosson B., *100 ans de management – Un siècle de management à travers les écrits*, Dunod, coll. Progrès du management, 2e éd., 2004, Paris.

Mintzberg H., *Le Manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Éditions d'Organisation, 2e éd., 2006, Paris.

Mintzberg H., *Le Management. Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, coll. Poche EO, 2e éd., 2004, Paris.