

LES APPROCHES PSYCHOSOCIOLOGIQUES DES ORGANISATIONS

Deaconu Alexandrina

ASE, Piața Romană, nr. 6, Sector 1, București, alex.deaconu@yahoo.com

Rașcă Lavinia

IAPAB – ASEBUSS, Calea Griviței, nr.8-10, Sector 1, București, laviniar@asebuss.ro

Les préoccupations pour bien comprendre la complexité des organisations sont bien connues dans la théorie et la pratique du management. La motivation la plus fréquente pour toutes les recherches et les investigations faites a été fondée sur le besoin de savoir gérer les situations diverses en vue de maximiser la performance organisationnelle.

En ce qui nous concerne, pour enrichir les informations disponibles, nous voulons élargir, dans notre communication, les approches traditionnelles, focaliser l'attention sur la dimension psychologiques des organisations et présenter les mécanismes qui favorisent l'implication des salariés.

Mots clé: organisation, approche psycho-sociologique, management de l'implication, engagement des salariés, changement organisationnel.

1. L'organisation en tant que système culturel, symbolique et imaginaire.

Management et organisations sont des notions indissociables, puisque la première a pour rôle d'organiser et de contrôler de manière ordonnée le fonctionnement des secondes. Il est donc impossible de comprendre et de mettre en place un management efficient en ignorant les approches psychosociologiques des organisations. Pour cette raison, nous sommes partis de la vision proposée par Engène Enriquez qui, sur la base de plusieurs recherches – interventions, est arrivé à la conclusion que les organisations peuvent être envisagées comme des systèmes culturels, imaginaires et symboliques où se confrontent projets conscients et inconscients, désirs et phantasmes. Il est donc utile de retenir, les aspects suivants:

- *L'organisation, une culture.* En ce sens et en première analyse, l'organisation est d'abord une culture constituée par une structure de normes, de valeurs, de pratiques sociales dominantes, c'est-à-dire, au fond, *un mode d'appréhension du monde qui oriente la conduite de ses divers auteurs.* Les représentations sociales historiquement contextualisées sont à la fois intériorisées, largement admises bien que parfois floues.
- *L'organisation, une armature structurelle.* En seconde analyse, l'organisation est appréhendée comme une "armature structurelle" qui prend la forme d'une culture globalisante qui influence et qui stabilise les attitudes et les comportements humains en son sein. L'organisation est ainsi pensée comme un modèle de socialisation dont l'un des rôles majeurs est d'opérer une sélection parmi ses membres, d'exclure les moins conformes à l'idéal proposé et de valoriser les plus méritants. Ce système culturel est relativement cohérent, et assure la stabilité et la permanence de l'organisation. Il contribue à garantir une identité source de cohérence et de clarté tant sur le plan interne que sur un plan externe, notamment du point de vue des clients ou des usagers.
- *Un système symbolique.* En troisième analyse, une organisation est un système symbolique instituant des rites initiatiques, secrétant des mythes unificateurs, cristallisant des héros. Le symbolique façonne une mémoire collective dont l'objectif principal est de *sédimentar l'action des membres de l'organisation, de leur servir de système de légitimation* en vue de donner du sens à leurs actions quotidiennes. Finalement, un tel système symbolique exerce sur les acteurs d'une organisation un véritable contrôle social tant sur le plan affectif que sur un plan plus intellectuel puisqu'un certain nombre de concepts sont largement intériorisés.
- *L'organisation, un système imaginaire.* L'organisation est aussi un système imaginaire. La production de l'imaginaire est indispensable au développement des systèmes culturels et

symboliques. On distingue deux formes d'imaginaire: l'imaginaire leurrant et l'imaginaire moteur :

- l'imaginaire leurrant vise à répondre aux besoins de sécurité mais aussi d'affirmation des acteurs.
- l'objet de l'organisation est de produire des statuts et des rôles sociaux structurant l'action des individus, permettant aussi de satisfaire leur volonté de puissance ou leurs demandes plus affectives. L'imaginaire moteur est également indispensable à toute vie organisationnelle dans le sens où il contribue à libérer l'imagination créatrice des sujets.

Il permet aux membres d'une organisation de s'évader de la quotidienneté et d'instaurer une nouvelle approche des rapports sociaux et de travail. D'une certaine manière, il garantit une forme de rêve permettant de s'affranchir de l'inertie organisationnelle et du conservatisme. Finalement, il existe une tension permanente entre l'imaginaire leurrant et l'imaginaire moteur. Le premier reste, cependant, dominant de façon générale et assure une conformité sociale et une stabilité organisationnelle. Le second, l'imaginaire moteur, est une source de désordre potentiel puisqu'il implique l'existence d'un espace de transactions fondée sur la liberté de la parole et les capacités réflexives des acteurs. Il se pose presque dans une certaine forme de défiance vis-à-vis du mode de management institué et des règles de fonctionnement structurant l'organisation.

La vision que nous avons présenté nous permet de percevoir l'organisation comme un organe vivant constamment en dynamique et dont le changement implique la mise en oeuvre des méthodes d'intervention, de conseil, et une action, structurante sur le mode de pensée et l'appareil psychique de ses membres. L'action organisée vise implicitement à provoquer chez les acteurs l'intériorisation du système de valeurs, la création d'un sentiment d'appartenance mais aussi la possibilité de susciter des émotions parfois excessives pouvant aller jusqu'à une admiration mêlée à la crainte, pour les supérieurs hiérarchiques.

Cette observation se trouve à la base d'une grille d'analyse organisationnelle proposée par E. Enriques et dans la quelle l'auteur nous invite à examiner les instances mythiques, sociale-historique, institutionnelle, structurelle, groupale, individuelle et plusionnelle:

L'instance mythique

Cela constitue le premier niveau d'analyse organisationnelle. La notion de mythe peut être définie comme une histoire idéalisée par les membres d'une organisation. Un mythe est un élément de socialisation de membres d'une communauté et fonctionne sur un double mode, affectif et conceptuel ou intellectuel. Sur le plan affectif, les mythes provoquent chez les membres d'une organisation de la fascination socialisatrice dans le sens où il constitue une source de cohésion sociale. Sur le plan conceptuel, le mythe est porteur d'idées mobilisatrices, de croyances qui donnent du sens à l'action quotidienne. Élément constitutif d'un groupe, les mythes rassemblent les acteurs et favorisent l'intériorisation du système de valeurs qu'ils véhiculent par les membres d'une organisation.

L'instance sociale – historique

Elle forme le deuxième niveau d'analyse proposé. Ce niveau d'analyse invite à prendre à considération, dans l'examen d'une structure organisationnelle, le contexte historique et l'état des rapports sociaux propres à la société toute entière. Le contexte historique est souvent le produit d'une idéologie dominante qu'il convient de décortiquer pour appréhender l'intelligibilité des processus sociaux expliquant certains comportements. En somme, les pratiques sociales dominantes résultent aussi des grandes tendances que l'on peut observer dans une société comme par exemple la tendance à l'individualisme et à la mise en compétition des individus.

L'instance institutionnelle

Elle constitue le troisième niveau de cette analyse. C'est à ce stade que se jouent les phénomènes de pouvoir qui viennent se cristalliser dans les institutions. Celles-ci sont envisagées en tant que modes de régulation et de contrôle des rapports sociaux. Elles expriment des *vérités* largement admises dans la société considérées comme indiscutables. Suivant cette logique, la loi, s'intériorise dans la vie quotidienne des individus et provoque des comportements de soumission à l'autorité légitimement admise. Les

institutions sont envisagées comme des formes politiques et psychiques provoquant des interdits mais aussi des possibilités d'ouverture et d'évolution. En ce sens, une institution est vivante, constituée souvent par des contradictions pouvant être interrogées même si elle cherche souvent à se défendre contre toute remise en cause. Au total, les institutions sont bien les produits d'une histoire garantissant ainsi une forme de stabilité et de permanence mais offrant toujours des possibilités de remise en cause par l'expression de conflits d'intérêts.

L'instance structurelle

Elle correspond au quatrième niveau d'analyse et fait référence, au sens strict, à la notion d'organisation. Tout en étant en compétition les unes par rapport aux autres, les organisations expriment les institutions qui les fondent. Le niveau organisationnel concrétise et incarne l'esprit des institutions. Par exemple, si l'institution remet en cause le travail aliénant, les organisations vont s'efforcer de mettre en place un mode de gestion des ressources humaines fondé sur l'acquisition de connaissances et de compétences. Les organisations en tant que structures permettent de relever au moins six défis qui constituent des peurs plus ou moins admises dans une société moderne:

- premièrement, *l'angoisse de l'informe*, c'est-à-dire la peur des effets liés à la désorganisation: l'imprévu, le spontané, le poids de l'informel, etc. Une structure organisationnelle vise à réduire les incertitudes et leurs turbulences.
- en second lieu, *les pulsions de destruction* sont relativement maîtrisées par les organisations. Celles-ci visent à réguler ces pulsions de façon à éviter des comportements excessifs, voire déviants, des personnes en leur sein.
- troisièmement, *l'angoisse de l'inconnu* constitue aussi un défi à relever par les structures organisationnelles. Généralement, les dirigeants d'entreprise cherchent à contenir les incertitudes, à réduire les risques qui y sont associés et tentent d'élaborer des scénarii variés de façon à accroître la prévisibilité de l'avenir.
- le quatrième défi organisationnel à relever est *la peur des autres*. En effet, tout un chacun peut faire peser un danger potentiel sur la vie et la cohésion organisationnelle. Les phénomènes de rivalités, de conflits plus ou moins latents ou manifestes polluent toute structure organisationnelle. La clarification des fonctions et des responsabilités des uns et des autres s'inscrit pleinement dans cette volonté qu'ont les organisations modernes de prévenir les conflits entre des acteurs aux intérêts souvent divergents.
- le cinquième défi qui doit être maîtrisé par les organisations est *la liberté de parole*. L'expression de l'imaginaire des acteurs est souvent l'objet de suspicion dans la mesure où celui-ci introduit une part de rêve, de démesure et de déviance pouvant risquer de détourner certains individus de la raison d'être de la structure.
- enfin, *la peur de la pensée* et plus précisément de la créativité constitue une sixième angoisse à contenir dans la vie organisationnelle. Fondées sur la ritualisation et la normalisation des comportements souvent sous la forme de routines, les organisations s'efforcent d'encourager et de valoriser la conformité sociale et cherchent, tout au plus, à canaliser l'énergie créatrice des personnes.

L'instance groupale

Elle désigne la cinquième niveau de cette analyse de l'organisation. L'importance de la dimension groupale au travail a particulièrement été mise en évidence par les recherches de Elton Mayo. À partir de ses contributions, d'autres points de vue ont été affirmés. Enriquez signalait que, investi d'une mission, chaque membre d'un groupe va idéaliser la production collective tout en se trouvant confronté à un conflit entre la *reconnaissance du désir* et le *désir de la reconnaissance*.

La reconnaissance du désir caractérise la volonté de chaque membre d'un groupe de réaliser ses désirs personnels, de se distinguer, d'acquiescer de prestige ou, tout au moins, de faire prendre en compte par les autres ses propres désirs. En même temps, il cherche à être reconnu et valoriser par les autres, il exprime ainsi un désir de reconnaissance. Un tel conflit conduit, suivant l'auteur, les groupes à évoluer dans deux directions différentes: la masse ou bien la différenciation. Dans *le cas de la masse*, le désir de reconnaissance s'impose puisque le groupe n'accepte pas une trop grande diversité de comportements, va

gommer les éléments distinctifs et va tendre vers homogénéisation des conduites ainsi que vers sa propre autonomisation dépassant la rationalité de chacun des membres.

Dans *le cas de la différenciation*, c'est la reconnaissance du désir qui prédomine. La variété des désirs est largement admise et même encouragée par les membres du groupe. Ce dernier accepte les conflits en son sein puisqu'ils sont envisagés comme un des modes de régulation possible. Le risque est que le groupe se recentre sur les conflits à surmonter tout en oubliant le projet commun qu'il poursuivait initialement. En définitive, le rôle des groupes est appréhendé dans cette grille d'analyse comme fondamental.

En se référant à K. Lewin et sa théorie du champ, on peut considérer que le groupe est un lieu privilégié du changement. Il en est potentiellement porteur. Toute organisation est inévitablement structurée autour de groupes de travail. Généralement, les notions de coopération, d'entraide et d'équipe sont mise en avant comme des sources de performances. En même temps, la théorie analytique de E. Enriquez nous invite à considérer le groupe comme *le lieu de tous les dangers* dans la mesure où il constitue un refuge socialisant pour chacun de ses membres. Finalement, le groupe est une instance permettant de conquérir une identité, une autonomie au sein d'une organisation tout en pouvant aussi, potentiellement, permettre à ses membres de développer des conduites de changements radicaux pouvant aller jusqu'à la remise en cause manifeste du système organisationnel à part entière.

L'instance individuelle

Elle désigne le sixième niveau de la grille d'analyse proposée et tient à réintroduire le sujet (qui est différent de l'individu) souvent oublié par les théories sociologiques dans l'analyse organisationnelle.

L'analyse des organisations montre qu'elles ont toujours, plus ou moins, montré une certaine méfiance à l'égard de sujets trop autonomes. La tendance managériale actuelle vise davantage à intégrer des individus hétéronomes que des sujets autonomes. Les premiers adoptent une identité collective dont les fondements se trouvent dans le narcissisme individuel et organisationnel.

L'instance pulsionnelle

Il s'agit du septième et dernier niveau de l'analyse. À la différence des précédentes, celle-ci a un statut particulier puisqu'elle est transversale aux autres niveaux d'analyse. Le concept de pulsion en psychanalyse fait référence à un processus dynamique source de motricité. Suivant la théorie de Freud, l'existence de pulsions est liée à la nature de l'espèce humaine et l'on peut même l'élargir à l'espèce animale. Enriquez reprend la typologie de Freud en distinguant dans l'analyse des organisations *la pulsion de vie de la pulsion de mort*.

La pulsion de vie désigne favorise la création d'unités entre les individus, elle est source de cohésion et de lien social. Elle peut pousser une personne à développer des relations partenariales de coopération dans le travail ou encore à nouer des amitiés.

La pulsion de mort envisagée dans une logique de destruction, tend à conduire à la réduction des tensions au niveau zéro. Pour autant, Enriquez montre que les pulsions de mort n'ont pas que des effets négatifs. En effet, la mort peut favoriser la régénérescence d'une organisation si celle-ci est capable de provoquer chez ses membres des comportements réflexifs susceptibles de favoriser l'émergence de nouvelles représentations dont la dynamique peut favoriser le changement organisationnel.

Cette vision sur l'organisation suggère une examination plus complexe, compte tenu des niveaux que nous avons présentés et permet, en final, l'enrichissement des conclusions qui peuvent servir comme base de la décision managériale.

Le management de l'implication

Les approches psychosociologiques des organisations ont permis la réflexion au sujet de *l'implication* des salariés. De manière générale, les chercheurs définissent l'implication (traduction française du concept anglo-saxon *commitment*) comme la relation entre une personne et son organisation. Les travaux issus de la recherche en sciences sociales indiquent qu'il existe de très nombreuses acceptions données au concept d'implication. En France, Maurice Thévenet est probablement aujourd'hui l'un des chercheurs les plus productifs sur le domaine. Thévenet analyse l'implication sous l'angle du management des organisations et prend en compte dans ses travaux la personne *dans son individualité et sa liberté* ainsi que l'entreprise avec sa culture. L'auteur insiste sur l'idée que l'implication peut donner aux personnes le sentiment de réaliser

quelque chose tout en se réalisant individuellement. L'implication renvoie donc à la réalisation de soi, l'estime de soi et la fierté.

L'implication organisationnelle peut être appréhendée à partir de trois grandes dimensions identifiées dans des travaux de recherche: *la dimension affective* (l'attachement de la personne à son organisation); *la dimension calculée* (qui fait référence au calcul rationnel d'un salarié anticipant les coûts éventuels de son départ de l'organisation); *la dimension normative* (qui désigne les obligations ressenties par une personne vis-à-vis de son organisation). Pour evidencier que le concept d'implication est multidimensionnel il faut insister sur deux aspects:

a) *Les composantes et les causes de l'implication*. À travers son analyse des composantes de l'implication organisationnelle, C. Louche identifie, dans une méta-analyse de la littérature sur le sujet, quatre grands items pour repérer l'implication:

- en premier lieu, il suggère de chercher à appréhender *les intérêts de vie*, c'est-à-dire le niveau de considération accordée par une personne à son travail du point de vue de son importance par rapport à la famille, à son niveau global de satisfaction, à ses réalisations et à ce que pense que la personne représente dans la société.
- en second lieu, il convient d'analyser *l'importance de la performance pour l'évaluation de soi*. Il s'agit ici de chercher à mesurer la manière dont une personne évalue l'importance de ses performances perçues par rapport à son niveau de satisfaction globale et, plus généralement même, à son bien être.
- en troisième lieu, Louche suggère d'intégrer dans l'analyse *la consistance avec le soi*. Cela revient à s'interroger sur la cohérence entre le potentiel de l'individu et ses réalisations concrètes ainsi que, sa capacité à développer au mieux ses capacités dans le cadre de son travail.
- enfin, il convient d'appréhender *la participation active* à la prise de décision tant sur le plan du contenu du travail de la personne que sur les décisions prises par le supérieur hiérarchique de celle-ci la concernant directement ou indirectement.

Au total, la recherche en psychologie sociale s'intéresse précisément à des variables personnelles (estime de soi, éthique) qu'à des variables situationnelles telles que la participation active ainsi que le contenu et l'intérêt du travail.

Sur le plan du management. Thévenet insiste sur la nécessité d'une adéquation entre les objectifs et les valeurs de l'organisation et de la personne. Dans cette optique, la personne va adhérer aux valeurs et au projet de l'organisation ce qui peut se traduire par son investissement dans le travail traduisant ainsi une volonté d'agir.

Enfin, l'implication peut inclure aussi un attachement affectif (l'amour de son organisation) qui conduit à une loyauté professionnelle source de fidélisation de la personne à moyen et long terme.

Dans sa théorie de l'implication, M. Thévenet identifie *cinq grandes causes de l'implication* des personnes en situation professionnelle:

- *l'environnement du travail* (relations interpersonnelles dans l'équipe, relations avec l'encadrement, lieu géographique d'exercice du travail),
- *les produits de l'organisation* (activité de l'entreprise, portefeuille de produits),
- *l'entreprise ou l'organisation au sens large* (politique générale, culture et projet, valeurs dominantes),
- *le métier* (attachement à sa profession, sentiment d'appartenance à un milieu professionnel) et, enfin,
- *la valeur travail* (centralité de travail, respect du travail, éthique personnelle par rapport à l'activité).

En résumé, l'implication en situation de travail représente la manière dont une personne place son travail compte tenu de ses autres intérêts de vie, s'identifie au travail, s'engage psychologiquement et physiquement, appréhende son niveau de performance comme essentiel pour s'auto évaluer et participe intensément aux relations et aux réalisations dans les situations de travail.

b) *Les différentes formes d'implication*. L'analyse de l'implication relève plusieurs formes d'implication:

- *l'implication dans les valeurs au travail* (la performance au travail démontre la valeur personnelle des personnes);
- *l'implication dans l'emploi occupé* qui désigne l'attachement d'une personne à son poste de travail ou à son emploi au sein d'une organisation. Il se manifeste à la fois par une volonté de valorisation des activités de travail réalisées dans l'emploi mais aussi par un fort sentiment d'appartenance à la profession;
- *l'implication dans la carrière* que l'on peut rapprocher de la théorie de la motivation. Suivant cette logique d'action, la personne a besoin de mesurer une progression professionnelle dans l'organisation par la progression dans sa carrière. L'activité professionnelle est alors envisagée comme un moyen privilégié de développement personnel et d'accomplissement de soi;
- *l'implication dans l'organisation*, probablement la forme d'implication la plus large. Elle désigne le degré d'adhésion aux valeurs, aux objectifs et au projet de l'organisation, compte tenu de sa culture, et se concrétise par une prédisposition personnelle à démultiplier des efforts pour contribuer à la performance organisationnelle.
- *l'implication dans le syndicat*. En tant qu'institution représentative du personnel qui vise la défense de ses intérêts, le syndicat peut être perçu par une personne comme un moyen tangible d'agir dans l'organisation pour préserver l'emploi, les conditions de travail, les rémunérations et lutter contre les politiques de licenciements économiques.

Finalement, malgré la diversité des approches de l'implication et la complexité du concept, la distinction entre implication au travail et implication organisationnelle est, peut-être, la plus opérationnelle pour le management des ressources humaines.

Tous les débats sur l'implication arrivent aux questions suivantes:

- Peut-on manager l'implication ?
- Est-ce véritablement pertinent d'envisager un management de l'implication des personnes ?

Les travaux de Thévenet apportent des éclairages sans doute provisoires à ces questions qui se posent, tant sur le plan théorique qu'au niveau opérationnel. La thèse de Thévenet consiste à dire que *c'est un rêve que de pouvoir créer l'implication*. En ce sens, il développe l'idée qu'il est impossible d'impliquer des personnes. Finalement, l'implication est une décision personnelle même si les recherches indiquent que les organisations peuvent s'efforcer de réunir les conditions favorables à l'implication des personnes. Il y a, quelques interventions possibles pour favoriser l'implication de salariés:

- en premier lieu, *la cohérence de la politique générale* de l'entreprise et de son projet organisationnel avec les actions stratégiques et opérationnelles mises en œuvre.
- en second lieu, *la réciprocité*, c'est-à-dire l'échange social qui s'opère entre l'entreprise et ses salariés. En d'autres termes, les salariés doivent avoir un sentiment d'équité résultant de leurs contributions, à savoir de leurs efforts, confrontés aux rétributions (rémunérations, reconnaissance sociale, statut et qualification) qu'ils perçoivent en échange.
- enfin, la troisième condition est constituée par *l'appropriation* qui désigne le niveau de reconnaissance de soi des salariés dans les valeurs et les objectifs de leur organisation. Ces dernières années, le développement des politiques de ressources humaines visant l'essor d'une épargne salariale va dans le sens d'une plus grande appropriation et d'un sentiment d'appartenance accru.

En résumé, c'est probablement par le développement de la cohérence, de la réciprocité et de l'appropriation que les organisations susciteront davantage d'implication dans les années à venir. Cependant, la théorie de l'engagement actuellement émergente semble constituer une alternative potentiellement intéressante à l'implication des personnes.

L'engagement part d'une idée assez simple: *l'homme est rationalisant*. Dans cette perspective, il va adapter ses idées pour les mettre en conformité avec ses actions. L'action va ainsi précéder la rationalisation des opinions d'une personne qui va chercher à donner un sens positif à ses décisions.

Il est bien de retenir que l'engagement est le produit de conditions situationnelles à la différence de l'implication qui repose sur des variables personnelles. L'engagement dépend donc bien de conditions externes à la personne que l'on peut dissocier en deux catégories:

- en premier lieu, la taille de l'acte qui correspond à sa visibilité et après,
- son importance pour la personne que l'on pourra apprécier en termes de coût.

Ou total, l'apport de la théorie de l'engagement au management est de montrer que la créativité et surtout, la mise en oeuvre d'idées nouvelles débutent par des actes, c'est à dire des mises en situations plutôt que par des discours.

Bibliographie

1. Enriguez E. - L'organisation en analyse, Paris, PUF, 1992
2. Festinger L. - Éveil et réduction de la dissonance cognitive dans des contextes sociaux, in Lévy, Psychologie social. Testes anglais et américanis, Paris, Dunad,nouvelle édition, 2002
3. Louche C. - Psychologie sociale des organisations, Paris, Armand Colin, 2001
4. Peyrat-Guillard D. - Les antecedents et les conséquences de l'implication au travail, in Thevenet M., Neveu J.P., L'implication au travail, Paris, Vuibert, 2002.
5. Plane J. - Méthodes de recherché intervention en management,Paris, L'Harmatton, 2000
6. Plane J. - Management des organisations, Paris, Dunod, 2003
7. Thevenet M. - Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes dans l'entreprise, Paris, Editions d'organisation, 2000.