

**COURS PSYCHOSOCIOLOGIE APPLIQUEE A  
L'ORGANISATION**

**SAMIRA HAMMAMI**

**INSTITUT SUPERIEUR DES ETUDES  
TECHNOLOGIQUES**

**SPECIALITE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**2007**

## **PLAN DU COURS**

- 1. HISTORIQUE ET DOMAINES D'INVESTIGATION**
- 2. LA COMMUNICATION**
- 3. LE SYSTEME DE MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE**
- 4. LA DYNAMIQUE DES GROUPES : CONFLITS ET TRAVAIL EN GROUPE**
- 5. EVALUATION : DEUX TESTS ET EXAMENS SEMESTRIELS**

**Ce cours est une présentation des principales approches et méthodes de la psychologie et ses applications dans le domaine des organisations et des entreprises.**

**Cette présentation s'appuie sur les des réflexions de référence (voir bibliographie) et vise à fournir à l'étudiant une vision synthétiques de ces références.**

## Introduction

---

Ce module porte sur la psychosociologie des organisations. Il couvre plus spécifiquement les différentes applications théoriques et pratiques de cette discipline au monde des organisations. On se concentre sur l'aspect organisationnel....

**Le module s'adresse d'abord aux étudiants de la spécialité administration et communication (assistants de direction, assistants en ressources humaines, et assistants en qualité). Il s'inscrit dans le programme du diplôme de technicien supérieur en administration communication. L'étudiant ou l'étudiante devrait avoir une connaissance de base en ressources humaines. Il a comme préalable les modules de communication, ressources humaines et organisation générale.**

Ce « Guide d'étude » a pour objectif de vous préparer à suivre le cours. Il définit en quelque sorte un mode d'emploi, non seulement pour le matériel didactique du cours, mais aussi pour le cheminement que vous devez adopter et les différentes exigences auxquelles vous devez répondre.

Bonne lecture et bon cours!



## But et objectifs du cours

---

Le but de ce module est de se familiariser ... Plus spécifiquement, au terme de ce module, l'étudiant ou l'étudiante sera en mesure :

- d'expliquer la psychosociologie, ses domaines d'application, les différentes définitions disponibles....
- de discuter les grandes questions théoriques liées à la psychosociologie telle que la personnalité, la communication, la motivation, la dynamique des groupes.

- d'analyser...;
- de donner un avis professionnel sur les techniques appliquées en matière d'administration et d'organisations



## Contenu du cours

---

Tableau 1 : Le contenu du module se compose de 3 chapitres subdivisés en 13 leçons [ou sections, parties, ...].

| Chapitre | Leçon | Résumé               |
|----------|-------|----------------------|
| 1        | 1     | [résumé de la leçon] |
| 1        | 2     | [résumé de la leçon] |
| 1        | 3     | [résumé de la leçon] |
| 1        | 4     | [résumé de la leçon] |
| 2        | 5     | [résumé de la leçon] |
| 2        | 6     | [résumé de la leçon] |
| 2        | 7     | [résumé de la leçon] |
| 2        | 8     | [résumé de la leçon] |
| 3        | 9     | [résumé de la leçon] |
| 3        | 10    | [résumé de la leçon] |
| 3        | 11    | [résumé de la leçon] |
| 3        | 12    | [résumé de la leçon] |
| 3        | 13    | [résumé de la leçon] |



## Approche pédagogique

---

Le **cours psychosociologie des organisations** est conçu selon une approche pédagogique propre à la formation à distance. Le matériel didactique et la formule utilisée vous permettent d'adopter une démarche d'apprentissage autonome. Vous pouvez ainsi gérer votre temps d'étude et prendre en charge votre formation.

Toutefois, cette prise en charge est soutenue par la personne responsable de l'encadrement (le tuteur ou la tutrice), pendant tout le semestre. Sa tâche est de vous faciliter les conditions d'apprentissage et de vous aider dans votre démarche, de façon à ce que vous atteigniez les objectifs du cours. Il va de soi que le tuteur ou la tutrice ne donne pas de réponses aux activités notées. Vous pouvez communiquer avec votre tuteur ou votre tutrice par le courrier électronique offert sur le site du cours ou en posant

**vos questions sur le forum. Votre tuteur ou votre tutrice y répondra dans les 48 heures.**



## **Charge de travail et calendrier**

---

**Ce module est offert à distance sur un semestre de 13 semaines. Le volume de travail exigé pour l'étude du module et la réalisation des évaluations est de ...[xx].. heures par semestre. En moyenne, la charge de travail hebdomadaire est donc d'environ ..... heures. Certaines leçons [ou sections ou...] sont un peu plus longues à lire que d'autres, mais elles exigent moins de travail sous forme d'exercices. Un calendrier pédagogique détaillé (Voir Tableau 3).**

**Tableau 3: Calendrier pédagogique**

| Semaine | Module | Tâche  | Envoi de l'évaluation |
|---------|--------|--|-----------------------|
| 1       | 1      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lecture du guide pédagogique</li><li>• Lecture de la leçon 1</li><li>• Auto-évaluation</li></ul> |                       |
| 2       | 1      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lecture de la leçon 2</li><li>• Auto-évaluation</li></ul>  |                       |
| 3       | 1      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lecture de la leçon 3</li><li>• Auto-évaluation</li></ul>  |                       |
| 4       | 1      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lecture de la leçon 4</li><li>• Auto-évaluation</li></ul>  | Travail 1 : date      |
| 5       | 2      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lecture de la leçon 5</li><li>• Auto-évaluation</li></ul>  |                       |
| 6       | 2      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lecture de la leçon 6</li><li>• Auto-évaluation</li></ul>  |                       |
| 7       | 2      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lecture de la leçon 7</li><li>• Auto-évaluation</li></ul>  |                       |
| 8       | 2      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lecture de la leçon 8</li><li>• Auto-évaluation</li></ul>  | Travail 2 : date      |
| 9       | 3      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lecture de la leçon 9</li><li>• Auto-évaluation</li></ul>  |                       |
| 10      | 3      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lecture de la leçon 10</li><li>• Auto-évaluation</li></ul>                                       |                       |
| 11      | 3      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lecture de la leçon 11</li><li>• Auto-évaluation</li></ul>                                       |                       |
| 12      | 3      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lecture de la leçon 12</li><li>• Auto-évaluation</li></ul>                                       |                       |
| 13      | 3      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Lecture de la leçon 13</li><li>• Auto-évaluation</li></ul>                                       |                       |
| 14      | 1-2-3  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Révision</li></ul>   |                       |
| 15      |        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Examen final sous surveillance</li></ul>   | Date de l'examen      |



## Évaluation des apprentissages

---

### **L'auto-évaluation**

Cette évaluation n'est pas notée. Elle est présentée sous forme d'activités d'intégration, de questions à répondre ou d'exercices à effectuer. Cette auto-évaluation met l'accent sur les points les plus importants de la matière enseignée. Le corrigé des exercices est disponible, mais nous vous suggérons de ne le consulter qu'après avoir complété les exercices. Ces derniers vous préparent aux évaluations notées.



### **Les travaux notés**

Ces travaux visent à vérifier l'acquisition de vos connaissances et votre compétence à appliquer et à transférer les notions étudiées à des situations concrètes. Le français utilisé dans vos travaux d'évaluation doit être correct. Un travail illisible, jugé irrecevable par votre professeur, vous sera retourné pour être refait. Vous devez obligatoirement réaliser et retourner *aux dates prévues* (voir la fiche calendrier) les travaux notés et passer l'examen final sous surveillance.

### **Examen sous surveillance**

L'examen final sous surveillance porte sur toute la matière du cours et sera constitué de [Expliquez ici le type d'examen : questions objectives, à développement, études de cas, problèmes, etc.]. L'utilisation des notes de cours et de la calculatrice sera autorisée [ou non, selon le cas].

L'ensemble des évaluations notées compte pour 100 % de la note du cours. -En voici, à titre d'exemple, un partage :

| Évaluation notée | Pondération      | Seuil de passage |
|------------------|------------------|------------------|
| Travail 1        | X <sub>1</sub> % |                  |
| Travail 2        | X <sub>2</sub> % |                  |
| Examen final     | 40 %             | 50 %             |
| Total            | 100 %            | 60 %             |



## - OBJECTIFS SPECIFIQUES

- Faire découvrir aux étudiants les différentes approches des sciences sociales nécessaires à la compréhension des entreprises et des organisations
- Mettre en valeur les apports théoriques et méthodologiques (concepts et outils d'analyse) de l'approche psychosociologique.
- Sensibiliser les étudiants à la nécessité d'une analyse psychosociologique des différentes situations qu'ils auront à confronter dans les organisations.
- Permettre aux étudiants de comprendre les différents chapitres à travers les modèles théoriques qui sont présentés dans la première partie du cours.

## 1. DEFINITION DE L'ORGANISATION

Il est important avant d'aborder les questions liées à l'application de la psychosociologie à l'organisation de définir la notion même d'organisation. Plusieurs définitions existent. Dans son ouvrage la sociologie de l'organisation, Philippe Bernoux définit l'organisation à partir de cinq traits :

**La division des tâches** : Dans toutes organisation les tâches sont définies de façon précise

- **La distribution des rôles** : Pour chaque membre de l'organisation correspond une tâche. Cette tâche est exécutée de façon particulière. Le rôle est donc la manière avec laquelle un individu accomplit sa tâche.
- **Le système d'autorité** : C'est l'ensemble des mécanismes qui assurent l'adéquation du comportement de l'individu aux buts que les organisateurs ont fixé à l'organisation »<sup>1</sup>.
- **Le système de communications** : Ce système assure la mise en relation entre les individus appartenant à l'organisation. Philippe Bernoux note dans ce sens que généralement ce système fonctionne de façon descendante c'est-à-dire du sommet à la base. Ce caractère descendant constitue une limite à la réussite de la communication : « aucun groupe ne peut se passer de communications de ses membres les uns avec les autres et dans tous les sens (...) de plus un bon système doit pouvoir permettre aux membres du groupe un contact rapide.

---

<sup>1</sup> Philippe Bernoux « la sociologie des organisations »,

Toute entreprise est confrontée à des choix entre communication formalisée et communication informelle »<sup>2</sup>

- **Un système de contribution-rétribution** : Ce système définit l'apport de chaque individu à l'organisation et se qu'il doit recevoir en conséquence. Dans ce sens on peut dire que le travail fourni est la contribution de l'individu à une entreprise. Le salaire est la rétribution qu'il reçoit en échange de ce travail.

---

<sup>2</sup> Ibid, page 120

## 2. L'APPROCHE PSYCHOSOCIOLOGIQUE

### 2.1. Eléments de définition :

L'approche psychosociologique est une discipline scientifique. Elle constitue une branche des sciences humaines et sociales issue de la psychologie et de la sociologie. On peut aussi l'appeler psychologie sociale. D'où le nom de psychosociologue pour qualifier les spécialistes de cette discipline.

La psychosociologie a pour objet l'examen des rapports entre les personnes à l'intérieur et entre les petits groupes, organisation ou société. Elle est qualifiée par le professeur Jean Maisonneuve de « **sciences de l'interaction. C'est-à-dire l'interaction des influences sociales et des personnalités singulières : relation des individus entre eux et des groupes entre eux** »<sup>3</sup>

Les spécialistes définissent actuellement la psychologie d'un point de vue global comme «la science de la conduite». Le mot «conduite» renvoie au comportement objectivement observable à l'action sur l'environnement (par la communication), à l'interaction de l'organisme avec son milieu.

La méthode de recherche de la psychologie repose sur l'élaboration des hypothèses et sur l'utilisation de l'observation et l'expérimentation. Les différentes branches de la psychologie sont nombreuses telles que La psychologie de l'adulte, la psychologie de l'enfant, la psychosociologie, la psychophysiologie, la psychopathologie, l'éducation, la psychologie du travail.

De ce point de vue, la psychosociologie peut être définie comme une branche de la psychologie. Elle étudie la conduite sociale de l'individu et du groupe. Ceux-ci sont considérés comme des réponses aux stimuli sociaux. D'autre part la psychosociologie s'occupe des interactions sociales et à leurs conséquences.

L'objectif de cette discipline est de contribuer à la formation d'une société cohérente fondée sur les valeurs de la compréhension de la conduite de l'individu au sein de la société. Elle s'intéresse d'autre part aux rôles sociaux et aux stéréotypes psychiques.

La psychologie sociale s'intéresse à une série de thèmes comme sujets l'interaction sociale, la délinquance juvénile et le phénomène des marginaux.

---

<sup>3</sup> Maisonneuve Jean, Introduction à la psychologie, PUF, Coll. « Le psychologue » -ème édition. Paris, 1989.

L'approche psychique traite des mécanismes psychologiques qui interviennent dans la communication.. Elle cherche à comprendre comment les influences qu'exerce un individu sur son environnement telle que les institutions de la société. Elle n'ignore pas cependant les effets de ces mêmes institutions sur cet individu

Les « relations interindividuelles », objet de la sociologie se caractérisent par une influence réciproque, c'est-à-dire les effets échangés entre un individu et ceux qui l'entoure

La sociologie s'appuie sur des moyens d'analyse comme les enquêtes, les tests, l'analyse de contenu, l'analyse de discours etc. elle emprunte d'autre part des concepts et des outils à d'autres disciplines ( linguistique et la sémiologie (l'étude des signes)

Mais à la différence du psychologue, le sociologue étudie toujours des cognitions situées dans un contexte (historique, culturel et structurel)<sup>4</sup>

D'autre part, la psychosociologie s'est développée grâce à une méthodologie spécifique (sondage, recherches sur le terrain etc.) : **« Elle n'est devenue possible qu'à partir d'un changement de mentalité permettant de concevoir les faits humains comme des choses c'est-à-dire de les soumettre malgré leur charge affective (sentimentale) à l'observation empirique et à l'expérimentation. »**<sup>5</sup>

## QUELQUES DEFINITIONS DE LA PSYCHO SOCIOLOGIE

-« La psychologie sociale s'intéresse, quels que soient les stimuli ou les objets, à ces événements psychologiques fondamentaux que sont les comportements, les jugements, les affects et les performances des êtres humains en tant que ces êtres humains sont membres de collectifs sociaux ou occupent des positions sociales (en tant donc que leurs comportements, jugements, affects et performances sont en partie tributaires de ces appartenances et positions) »<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> - Larousse, Dictionnaire de sociologie. Ed. Club France Loisirs, Paris 2001. p 188.c

<sup>5</sup>

<sup>6</sup>

Beauvois J.-L., Joule R.-V., Monteil J.-M. (1998). *Vingt ans de psychologie sociale expérimentale francophone*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

-« La psychologie sociale s'intéressera à autrui d'un triple point de vue : sa connaissance, les influences réciproques entre soi et autrui, et les interactions sociales »<sup>7</sup>

-« La psychologie sociale est l'étude scientifique des effets des processus sociaux et cognitifs sur la manière dont les individus perçoivent, influencent et interagissent avec autrui »<sup>8</sup>

-« La psychologie sociale est le domaine d'étude scientifique qui analyse la façon par laquelle nos pensées, nos sentiments et comportements sont influencés par la présence imaginaire, implicite ou explicite des autres, par leurs caractéristiques et par les divers stimuli sociaux qui nous entourent et qui de plus examine comment nos propres composantes psychologiques personnelles influent sur notre comportement social »<sup>9</sup>

-« La psychologie sociale est la science des phénomènes de l'idéologie (cognitions et représentations sociales) et des phénomènes de communication »<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Leyens, J.-P. et Yzerbyt, V. (1997). *La psychologie sociale*. Sprimont, Mardaga

<sup>8</sup> Smith, E. R. et Mackie, D. M. (1995). *Social psychology*. New York, Worth.

<sup>9</sup> Vallerand, R.-J. (Dir.) (1994). *Les fondements de la psychologie sociale*. Boucherville, Gaëtan Morin

<sup>10</sup> Moscovici, S. (1984). *Psychologie Sociale*, Paris, Presses Universitaires de France.

### **3. LA PERSONNALITE : LES GRANDES ECOLES DE PENSEE**

#### **3.1. Les tendances principales :**

Une bonne gestion des ressources humaines exige une bonne connaissance du fonctionnement de l'homme, de ce qu'il est, de ses possibilités et de ses contraintes. En effet, les individus agissent en fonction d'une perception spécifique des autres.

Dans ce sens Abraham Maslow pense que : « si nous améliorons la nature humaine, nous améliorons tous, parce que nous éliminons les principales causes du désordre du monde »<sup>11</sup>.

Cette idée concerne de façon directe les différentes sortes d'organisation qui peuvent être définies comme des structures foncièrement humaines.

En sachant que les théories de la personnalité sont diverses et multiples, il est intéressant de repérer les disciplines qui ont eu une influence majeure sur la science du comportement comme: la psychanalyse, le behaviorisme et la psychologie humaniste.

#### **3.2. Les théories de renforcement :**

Le « behaviorisme moderne » est le fruit des travaux de Watson et de Pavlov. Burrhus Frederic Skinner<sup>12</sup> a aussi grandement participé à cette théorie qui pense que l'explication d'un comportement d'un individu doit être le résultat de l'observation des événements (stimuli) et des comportements qui en résultent (réponses).

La théorie béhavioriste a critiqué les théories de l'instinct au profit de l'évolutionnisme. Elle se concentre d'autre part sur les pratiques d'acquisition des réponses et sur l'apprentissage. Pour cette théorie les facteurs génétiques n'ont pas de rapport direct avec l'acquisition des réflexes. Celle-ci est le résultat de l'adaptation à l'environnement physique et social où se forment les différentes attitudes humaines.

Les idées importantes du behaviorisme sont :

---

<sup>11</sup>

<sup>12</sup> - SKINNER, B.F. Par-delà la liberté et la dignité. Paris : Laffont ; 1972.

- Le comportement est l'ensemble des réactions objectivement observables qu'un organisme formule en tant que réponse aux stimulations qui proviennent de l'environnement extérieur.
  - : **le stimulus** est ce que reçoit l'organisme
  - La réaction est **la réponse**.

**Le couple stimulus-réponse** constitue l'expression de l'interaction de l'organisme et de son milieu. Le réflexe est la partie la plus élémentaire d'interaction.

Les recherches sur la personnalité se sont intéressées aux départ aux aspects suivants :

- La détermination de la personnalité d'un individu par l'hérédité ou l'environnement ?
- La naissance prédétermine la personnalité où est-elle se forme-t-elle grâce à l'interaction de l'individu avec son environnement ?

La première idée a été défendue par les mouvements racistes. Pour eux les caractéristiques de la personnalité sont déterminées dès la naissance. et aucune expérience ne peut l'influencer.

Cependant, la théorie béhavioriste considère que l'hérédité peut prédéterminer un individu, mais l'environnement doit fournir les conditions d'apprentissage, les stimulations (motivation) nécessaires pour que l'individu puisse se développer intellectuellement et actualiser ainsi son potentiel. L'environnement influence aussi l'orientation de cette évolution. Les recherches sur les jumeaux identiques (qui à partir d'une hérédité semblable) ont montré qu'ils peuvent devenir très différents s'ils sont élevés dans des milieux différents.

Les recherches sur les individus marginaux et criminels ont confirmé sensiblement l'hypothèse de l'influence de l'environnement sur la personnalité

## **. L'apport du behaviorisme**

Le behaviorisme moderne a servi de bases théoriques pour comprendre le comportement organisationnel comme la productivité, l'apprentissage, le leadership et les conflits.

- **La productivité :** Les concepts de conditionnement et de renforcement ont permis de comprendre les effets des variations de renforcement sur la qualité et la quantité du travail produit. Notamment dans le cadre des tâches routinières. En effet des conditions de travail différentes engendrent des comportements différents des employés.



- **L'apprentissage :** Le behaviorisme est une théorie de l'apprentissage. Elle peut offrir des éléments de solution à certains problèmes de motivation, de formation et de supervision.
- **Le leadership :** Une des hypothèses de l'approche behavioriste est que le facteur de conditionnement réciproque détermine le comportement du leadership c'est-à-dire que le groupe peut influencer le leader autant que le leader influence le groupe.
- **Les conflits :** Selon Skinner, les conflits entre les groupes sont difficiles à résoudre parce que les membres des groupes se renforcent lorsqu'il démontrent de la loyauté envers leur propre groupe et expriment de l'hostilité envers les autres groupes. Cette hypothèse est fort utile à la compréhension des relations intergroupes dans les organisations.

### 3.3. L'approche psychanalytique :

La psychanalyse est une théorie de la personnalité qui est issue d'une pratique psychothérapeutique. Le fondateur de la psychanalyse est Sigmund Freud (1856-1939).

Freud considère que la structure de base de la personnalité se forme dès les six premières années de la vie. Il pense d'autre part que la personnalité de l'adulte est le résultat de ce qui lui est arrivé à travers son enfance et son adolescence.

Selon Freud les six premières années de la formation de l'enfant, se caractérisent par des stades très particuliers. Dans chaque stade ce qui est appelé « la libido ou énergie psychique » se rapporte sur des besoins précis. La non-satisfaction de ces besoins provoque des fixations et diminuer la somme d'énergie nécessaire pour aborder le stade suivant.

Ainsi la maturité peut être retardée si l'énergie de l'individu reste enfouie dans des stades antérieurs de développement.

Les réflexions de Freud s'intéressent d'autre part, outre à la question du conscient, aux domaines de l'inconscient et du subconscient.

Notre vie psychique procède du conscient. Cependant nous pouvons agir de façon inconsciente. Les rêves sont par exemple la manifestation de notre inconscient. La publicité fait appel à ce type d'influence non consciente.

### 3.4. L'apport de la psychanalyse

Selon plusieurs spécialistes la psychanalyse a permis d'étudier plusieurs domaines de la vie organisationnelle comme la créativité, les indices d'insatisfaction,

les relations interpersonnelles le développement des groupes et les phénomènes de leadership et d'influence<sup>13</sup>

Pour ces spécialistes la psychanalyse a permis ainsi de comprendre :

- **Les indices d'insatisfaction** : « Un certain nombre de comportement comme la rationalisation, les oublis et les maladresses sont des réactions à la frustration, à l'anxiété et aux conflits intérieurs de l'individu »<sup>14</sup>. selon Eric Berne<sup>15</sup> certains comportements peuvent être considérés comme interprète plusieurs comportements (absentéisme, les retards répétés, l'agression et la soumission excessive) sont des « scénarios » simulés.
- **Les relations interpersonnelles** : en partant du schéma freudien (ça, moi, surmoi) Berne<sup>16</sup> considère que la personnalité passe par trois états : propose trois états de la personnalité : l'enfant, le parent et l'adulte. La vie sociale de l'individu est conditionnée par ces états.
- **Le développement des groupes** : dans la vision freudienne « un groupe se construit grâce à des liens affectifs très forts. Lorsqu'un membre du groupe est accepté comme leader, il devient une figure d'identification pour les autres. Cette approche aide à comprendre le phénomène de cohésion à l'intérieur des groupes et des compétitions intergroupes.<sup>17</sup> »
- **Le leadership et l'influence** : l'approche psychanalytique a contribué à l'analyse des phénomènes d'émergence du leadership, des relations des individus avec l'autorité et des styles autoritaires d'influence.

### 3.5. L'approche humaniste :

Selon certains spécialistes « cette approche est une réaction aux deux approches précédentes »<sup>18</sup> dans la mesure où la personnalité humaine est multidimensionnelle

Le schéma qui pourrait résumer cette approche est le suivant :

**Stimulus----Expérience de l'organisme-----réponse.**

---

<sup>13</sup> <sup>13</sup> Bergeron, J.L., Léger. N.C., Jacques. J., Bélanger. L., Les aspects humains de l'organisation » Ed. Gaeten Morin, Québec, 1986. page 36

<sup>14</sup>

<sup>15</sup> - BERNE. E. Des jeux et des homes, ED. Stock, Paris 1976.

<sup>16</sup> - BERBE. E. Analyse transactionnelle et psychothérapie. Payot, Paris 1979.

<sup>17</sup> Bergeron, J.L., Léger. N.C., Jacques. J., Bélanger. L., Les aspects humains de l'organisation », op.cit, page 36.

<sup>18</sup> Ibd.

L'organisme est le lieu psychologique où se produit toute expérience. Il est un système organisé qui englobe toutes les dimensions de la personne (physique, émotives, affectives et intellectuelles) et toute altération d'une de ces aspects affecte les autres composantes.

Par «expérience», Rogers entend tout ce qui se passe dans l'organisme et est susceptible de devenir conscient. L'expérience est le cadre de référence de la personne et elle n'est connue que d'elle-même.

Dès la naissance, l'organisme subit de fortes influences de la part de son environnement. Au fur et à mesure que l'enfant reçoit des évaluations (positives ou négative) de la part de ses parents, l'enfant apprend à identifier des sentiments et des comportements qui sont « bons » (approuvés) et d'autres qui sont « mauvais » (désapprouvés). C'est-à-dire que l'enfant apprend à être ce que les autres veulent qu'il soit au lieu d'être ce qu'il est. Par exemple lorsque des personnes apprennent à nier certains besoins, elle se sentira hostile envers les personnes qui exercent ces besoins. Ces personnes sont constamment menacées et anxieuses.

Par contre lorsque l'enfant qui se sent compris de ses parents et accepté, il apprend à accepter intégralement ses expériences affectives ; il accepte des besoins sans anxiété et fonctionne librement. Par conséquent, il devient plus flexible et plus compréhensif envers les autres.<sup>19</sup>

Selon Rogers, la personne actualisée est consciente et est ouverte à tout. Elle est plus susceptible de faire confiance aux possibilités des autres et de respecter leur intégrité. Elle peut répondre, de façon adaptée à une grande variété de situations et vivre une vie riche et flexible. Elle est libre et créatrice et prend des risques.

### **Application de cette approche au comportement organisationnel :**

L'approche humaniste a eu un impact considérable sur les théories de gestion. Elle a aidé à approfondir les aspects suivants :a) les styles de gestion, b) la motivation, c) la communication, d) les processus de groupe.

- ***Les styles de gestion :*** les humanistes ont démontré à quel point la conception de la nature humaine que préconise un gestionnaire affecte son style de gestion et comment les style de gestion affecte le comportement des employés.

---

<sup>19</sup> - Bergeron, J.L., Léger, N., Jacques, J., Bélanger, L. Les aspects humains de l'organisation, Ed. Gaeten Morin, Paris 1986.

- **La motivation** : la théorie de la hiérarchie des besoins proposée par Abraham Maslow a suscité beaucoup de recherches sur les facteurs de satisfaction et de motivation au travail.

- **La communication** : Les notions d'empathie et d'acceptation inconditionnelle d'autrui ont inspiré de nombreux chercheurs intéressés aux processus de communication efficace et aux obstacles à la communication.

- **Les processus des groupes** : Les psychologues humanistes ont beaucoup écrit sur la dynamique des groupes et ont posé des hypothèses intéressantes sur les facteurs qui influencent le climat d'apprentissage à l'intérieur des groupes de travail.

En conclusion l'approche des relations humaines représentées entre autres par MacGregor et Likert a adopté les idées de l'approche humaniste de C. Rogers. Celle-ci considère que les individus sont motivés par l'obtention d'un bien-être personnel et social, par la reconnaissance et la satisfaction du travail bien fait. Les théoriciens de cette approche insistent sur la gestion démocratique, l'enrichissement des tâches et la création de conditions de travail propices à la créativité.

## Exercices et sujets de discussion

1) Parmi les approches psychanalytiques, behavioriste et humaniste, quelle est celle qui insiste le plus sur

- l'activité mentale consciente,
- le rôle déterminant de l'environnement dans la formation de la personnalité ?

2) Freud pense que la personnalité est essentiellement déterminée avant l'âge de six ans. A partir de votre expérience personnelle, élaborer deux arguments qui vont dans le sens de cette hypothèse et deux qui la contredisent.

3) Réfléchissez à votre propre conception de la nature de l'homme et de la société et décrivez, au moyen d'exemples concrets, comment cette conception influence votre comportement dans vos études.

## LECTURES CONSEILLEES

- **BOWER T. G. R. (1977).** Le développement psychologique de la première enfance. Mardaga, Bruxelles.
- **Baron-Cohen S. (1995).** Mindblindness. Trad F. Nadel, J., Lefebvre F. La créativité mentale : un essai que l'autisme et la théorie de l'esprit, Grenoble, PUG.
- **BOUDON R., BESNARD. P., CHERKAOUI M., LECUYER B.P.,** Dictionnaire de sociologie, France Loisir.
- **PAVLOV I.P. (1972).** Les réflexes conditionnés. Paris, PUF (2<sup>ème</sup> édition), 1977.
- **TAJFEL H. (1972) .** La catégorisation sociale : Introduction à la psychologie sociale, Larousse, Paris.

## **4. LA COMMUNICATION**

### **4.1. Communication et organisation**

La communication revêt une importance capitale dans la vie de toute organisation.

Elle peut être définie de façon générale comme l'ensemble des processus d'échange entre les membres d'un groupe.

Ces processus d'échange peuvent comporter plusieurs formes ;

On peut distinguer par exemple

La communication verbale et la communication non verbale ou encore la communication formelle et la communication informelle. De même il est possible de distinguer la communication descendante et la communication ascendante.

La communication verbale désigne toutes les formes de communication qui ont pour support le langage sous une forme orale ou écrite : les réunions, les assemblés générale, la communication intersubjectives sont des formes de communication impliquant un groupe ou deux individus au moins.

La communication verbale peut aussi prendre des formes écrites telles que les notes, les rapports, ou encore le journal d'entreprise.

Par communication informelle on entend les différentes formes de communication qui n'est ni planifiés ni organisés. La communication informelle renvoie ainsi aux différentes interactions sociales (échange entre individus et groupes). C'est-à-dire à la vie sociale dans l'organisation.

La communication descendante désigne les processus de transmission de l'information du sommet vers la base. La communication ascendante désigne au contraire les différents processus de transmission d'information qui vont de la base au sommet. La communication est donc composée de toutes ces formes de communication.

### **4.2. Quelques modèles théoriques pour comprendre la communication**

Les sciences sociales et humaines ont utilisé plusieurs modèles théoriques pour comprendre ces processus de communication. Le premier modèle historiquement utilisé a été le modèle de shannon.

Le modèle de Shannon décompose de processus de communication en plusieurs parties :

**L'ÉMETTEUR** : c'est l'instance qui conçoit et diffuse le message. L'émetteur est donc la source du message transmis (un homme qui parle)

**LE MESSAGE** : c'est l'ensemble des signes transmis par l'émetteur au récepteur ;( l'ensemble des mots prononcés)

**LE CANAL** : est le support physique chargé de transmettre et de véhiculer le message (la voix est le canal utilisé pour transmettre le message).

**LE RÉCEPTEUR** : C'est l'individu ou le groupe auquel est destiné le message (un homme qui écoute).

Au cours de ce processus de transmission trois opérations sont en général identifiées.

- **L'ENCODAGE** : Il s'agit d'une opération qui consiste à transformer les idées, les sentiments de l'émetteur dans une forme compréhensible par le récepteur.
- **LE DECODAGE** : Il s'agit d'une opération qui permet au récepteur d'interpréter les signes transmis par l'émetteur.
- **LE FEED-BACK** / C'est l'ensemble des actions entreprises par le récepteur en réaction aux signes envoyés par l'émetteur ;

Les sciences sociales ont critiqué ce modèle en le qualifiant de linéaire et de réducteur. En effet le modèle de Shannon réduit la communication au langage et ignore les différentes formes de communication non verbale.

La critique du modèle de Shannon a été l'œuvre de l'école de Palo Alto. Le modèle de l'école de Palo Alto est appelé le modèle de l'orchestre. Pour l'école de Palo Alto, la communication ne doit être réduite uniquement au langage. En effet pour l'école de Palo Alto, tout comportement est une communication. En effet, dans un acte de communication tout comportement c'est-à-dire toute attitude est porteuse de sens : la parole, le silence, les postures du corps, la gestualité sont autant d'attitudes signifiantes c'est-à-dire porteuses de sens c'est à dire d'un message. L'école de Palo Alto a synthétisé ces idées théoriques dans un modèle théorique appelé axiomatique. Cette axiomatique comporte quatre idées ou axiomes

#### **AXIOME 1 : L'IMPOSSIBILITE DE LA NON COMMUNICATION.**

La définition comportementaliste de la communication induit l'idée selon laquelle tout comportement est un message. Le silence est un message. L'école de Palo Alto considère donc qu'il n'existe pas de non comportement. Et tout comportement influence l'interaction.



**AXIOME 2 : DANS TOUTE COMMUNICATION, IL Y A DEUX NIVEAUX LE CONTENU ET LA RELATION.**

Le contenu est l'ensemble des messages verbaux transmis. La relation s'exprime par l'ensemble des comportements non verbaux accompagnant les messages verbaux : grimaces, intonation de la voix, gestualité... Ces messages non verbaux permettent d'interpréter le sens des messages verbaux. Ex : Une personne A présente ses félicitations à une personne B. La personne B interprètera la sincérité de la personne A en fonction des expressions de son visage.

**AXIOME 3 : PONCTUATION DE LA SEQUENCES DES FAITS :**

Toute communication est échange et tout échange est ponctué par des séquences.

**AXIOME 4 : TOUTE COMMUNICATION EST ANALOGIQUE ET DIGITALE.**

La communication analogique renvoie aux messages non verbaux. La communication digitale renvoie au langage.

**AXIOME 5 : TOUTE INTERACTION EST SYMETRIQUE OU COMPLEMENTAIRE.**

Les relations symétriques sont des relations conflictuelles caractérisées par la symétrie des deux partenaires. En général ces relations sont organisées par ce qu'on appelle le feed-back positif où chaque réaction engendre une réaction plus forte. Ex : une discussion verbale peut générer une dispute physique. On dira alors qu'il s'agit d'une interaction symétrique.

La relation complémentaire est une relation organisée par un feed-back négatif. Le feedback négatif affaiblit les tensions qui caractérisent une interaction. Les relations de domination soumission sont des relations complémentaires qui se caractérisent par leur stabilité. On peut dire en conclusion, que l'approche de l'école de Palo Alto s'articule autour des idées suivantes :

- On ne peut pas ne pas communiquer
- L'intention n'est pas une condition qui fonde la communication (l'embarras est un comportement non intentionnel c'est-à-dire qui n'a pas été voulu par l'émetteur).
- L'absence d'entente ou de compréhension ne signifie pas l'absence de communication. Dans ce cas les messages transmis concernent l'incompréhension.

L'école de Palo Alto a permis le développement de l'approche systémique qui permet d'être articulée autour de cinq concepts :

- **L'INTERACTION** : Elle signifie que les éléments constitutifs d'une organisation ne sont pas isolés et qu'ils sont en relation les uns avec les autres.
- **SYSTEME** : Tout système fait partie d'une autre système plus global. Ex : Une organisation fait partie d'une ville, la ville fait partie d'une société etc.
- **CAUSALITE CIRCULAIRE** : Tout phénomène fonctionne selon une logique d'action et de rétroaction : cause/effet et l'effet qui se transforme en cause.
- **HOMEOSTASIE** : L'homéostasie signifie que tout système y compris les organisations fonctionne selon des règles qui assurent sa reproduction et son maintien.
- **LE PARADOXE** : Tout phénomène (et donc toute organisation) est à la fois autonome et contrainte par un environnement extérieur.

### 4.3. Quelques règles pour réussir la communication en organisation :

- Ne pas considérer le récepteur comme un objet mais plutôt comme un sujet sensible à tous nos comportements.
- Toute communication est une négociation et non pas une domination. En effet communiquer c'est échanger afin de trouver un compromis.
- L'écoute : afin de bien communiquer avec l'autre il faut être à son écoute c'est-à-dire être sensible et ouvert à sa vision de la réalité et à ses points de vue.
- La clarté : afin d'éliminer toute ambiguïté au niveau de l'interprétation du message, il faut savoir exprimer clairement ses idées afin qu'elles puissent être interpréter de façon juste.

### 4.4. Quelques obstacles à la communication

- **Du coté de l'émetteur** : L'attitude de l'émetteur peut constituer un obstacle majeur à la communication. En quand l'émetteur est fondamentalement centré sur ses propres intérêts, il reste prisonnier de son univers et demeure incapable de s'ouvrir sur le récepteur. D'autre part l'émetteur doit soigner à la fois son message mais aussi sa gestualité et l'ensemble de sa communication non verbale (selon l'enseignement tiré du modèle théorique de l'école de Palo Alto comme expliqué ci-dessus). Dans ce sens il est recommandé à l'émetteur de chercher à instaurer une communication ouverte centrée sur la confiance instaurée avec le récepteur. A titre d'exemple le récepteur sera attentif aux réactions verbales et surtout non verbales du récepteur.
- **Du coté du récepteur** : La communication est un processus d'échanges. La réussite de cet échange dépend à la fois de l'attitude de l'émetteur et du récepteur. Il est important dans ce sens d'insister sur la notion d'écoute que nous avons intégrée dans les règles à respecter pour une communication réussie (voire plus haut). L'écoute démontre une capacité d'ouverture exprimée à celui qui nous parle. C'est aussi une marque d'attention et de sérieux. D'autre part le processus de communication peut être altéré à cause des problèmes liés à la perception du

message chez le récepteur. La perception est un processus mental par lequel le récepteur interprète le message. Dans ce sens l'écoute renforce une bonne interprétation du message c'est-à-dire une interprétation conforme aux objectifs de l'émetteur.

- **Les difficultés liés à l'usage du support** : En effet il est important de signaler que la réussite de l'échange communicationnel dépend des médias utilisés c'est-à-dire des médias qui vont véhiculer le sens. Il est donc nécessaire de savoir choisir les médias les plus adaptés aux publics : communication orale (discussion, exposé), communication écrite (notes, rapports), communication multimédias (présentation multimédias associant l'image, le son et le texte).

- **Les difficultés liées au contexte** : La communication est un échange dont la réussite dépend aussi de l'environnement dans lequel agissent les différents protagonistes. Certaines organisations vivent un climat de tension, d'animosité et de conflictualité. Ce climat peut engendrer des préjugés, de fausses perceptions de l'autre.

## Lectures conseillées

- BERNOUX Philippe, « La sociologie des organisations », Ed. Seuil, Paris, 1985.
- DEVAL Philippe, « La mise en scène de la vie professionnelle », Ed. Vigot. Paris 1996.
- MUCCHIELL Alex, « Les sciences de l'information et de la communication », Ed. Hachette, Paris 1995.

BENOIT Denis, (sous la direction de), « Introduction aux sciences de l'information et de la communication », Ed. Les éditions d'organisation, Paris, 1995.

- MUCCHIELLI Alex, « La nouvelle communication », Ed. Armand Colin, Paris, 2000.
- MUCCHIELLI Alex, « Théorie systémique des communications », Ed. Armand Colin, Paris, 1999.
- Frechet Serge, « Communication interpersonnelle et négociation commerciale », Ed. Ellipses, Tours, 1997.
- Myers er Myers « Les bases de la communication interpersonnelle : Une approche théorique et pratique. Ed. Mac Graw Hill, 1984.

# LA MOTIVATION

## 1. Définition

Pour les spécialistes la motivation se manifeste à travers deux aspects : un aspects psychologique et un aspect concret (les différentes efforts déployés par le personnel). La question de la motivation, étudiées à partir des problèmes liés au management renvoie aux attitudes que peut adopter les managers afin de renforcer la motivation chez le personnel de l'entreprise.

Pour les spécialistes, la motivation peut avoir un sens plus général : « Pour le psychologue, le mot motivation prend un sens beaucoup plus large puisqu'il le réfère à tous les comportements humains qui sont orientés vers un objectif et qui sont volontaires c'est à dire qui ne sont pas purement automatique. De façon plus précise, les psychologues cherchent à expliquer : pourquoi un individu fait quelque chose plutôt que ne rien faire. Pourquoi il fait A plutôt que B. Pourquoi il met une grande intensité dans certains actes et très peu dans d'autres. Pourquoi il poursuit ou cesse une activité quelconque. »<sup>20</sup>

## 2. Quelques exemples de motivation :

- la délégation : cette technique s'avère fructueuse avec le personnel compétent ;
- L'encouragement : cette attitude permet de sécuriser et de renforcer la confiance du personnel
- L'encadrement : cette attitude permet de soutenir le personne ;
- L'autorité : permet d'intégrer des individus peu compétents et faiblement motivés ;

## 3. Les théories de la motivation

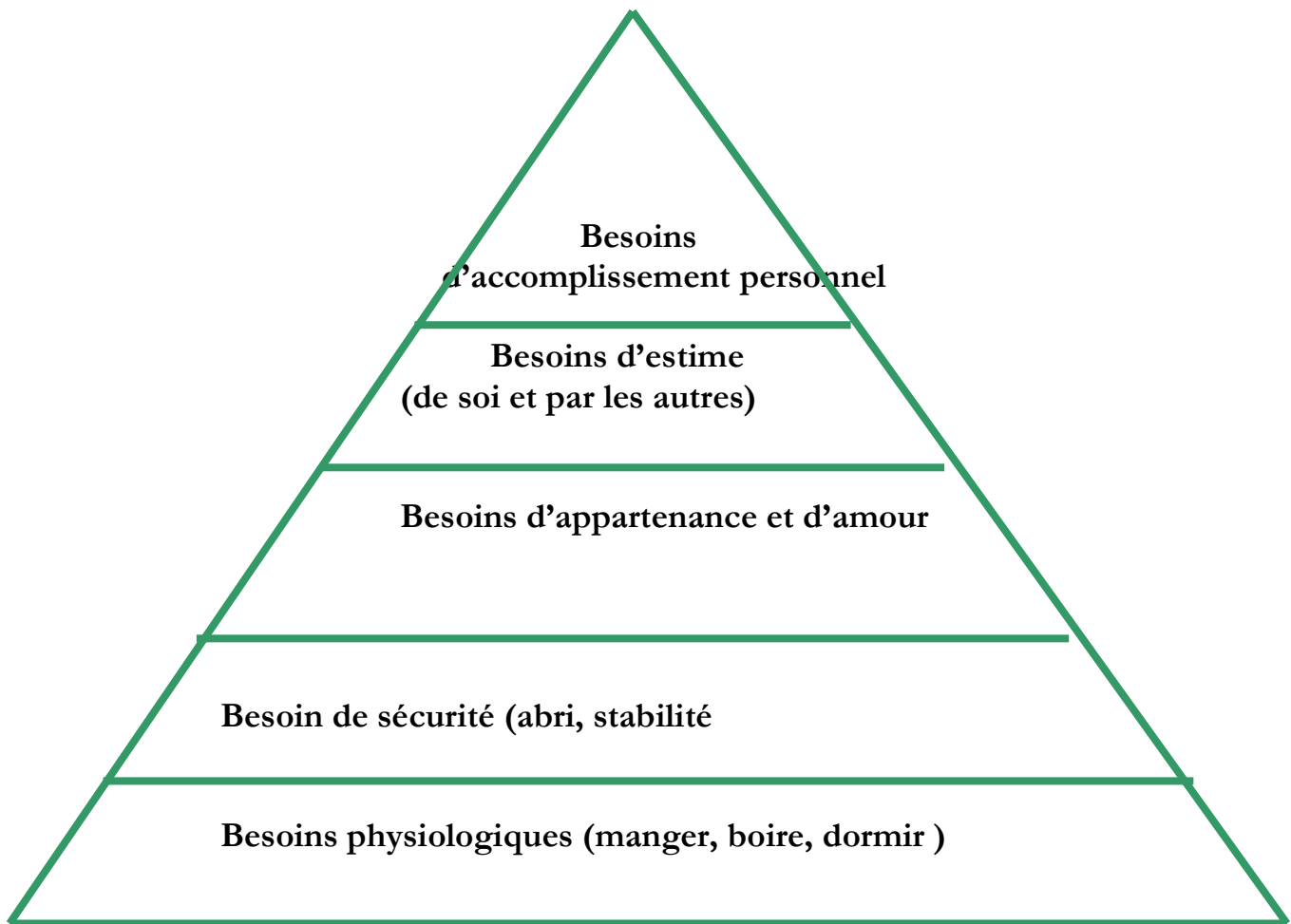
La motivation a fait l'objet de plusieurs théories :

Herzberg a identifié un ensemble de besoins (au nombre 16) la satisfaction ou la non satisfaction de ces besoins détermine les degrés de la motivation. Skinner a appréhendé la question de la motivation à partir des concepts de feed-back positif et de feed-back négatif. Cette approche donne une importance capitale aux types d'interaction entre les managers et le personnel.

La théorie de Maslow : Maslow a envisagé un schéma théorique selon lequel les besoins sont appréhendés sous forme de pyramide. Les besoins qui constituent cette pyramide sont classés selon une certaine logique appelée la hiérarchie des besoins. Les besoins identifiés par Maslow sont : besoin physique et physiologique, besoin de sécurité, besoin....

---

<sup>20</sup> Ibid page 103



La théorie de David Maclelland : Maclelland a insisté dans sa théorie des besoins sur un besoin spécifique c'est ce qu'il appelle la théorie du besoin d'accomplissement. (103)

Le besoin d'accomplissement concerne les comportements orientés vers la réussite

En étudiant la motivation les spécialistes ont insisté sur le processus de formation de la motivation. Dans ce processus interviennent plusieurs facteurs tels que la satisfaction des besoins, les tensions qui caractérisent les relations au travail, la réalisation des objectifs : « De façon très générale, le processus fondamental de la motivation est le suivant : à cause d'un besoin insatisfait (ex : le besoin de nourriture), un individu ressent une certaine tension, un certain inconfort (la faim), ce qui le pousse à faire quelque chose (s'extirper de son fauteuil et se rendre jusqu'au réfrigérateur), en vue d'atteindre un certain objectif (manger) qui satisfait le besoin, diminue la tension et ramène l'individu à son point de départ (le fauteuil), jusqu'à ce que le cycle recommence »<sup>21</sup>.

---

21

**6-TENSION**

**REDUITE**

**5-BESOIN**

**SATISFAIT**

**4-OBJECTIF**

**ATTEINT**

**1- BESOIN**

**INSATISFAIT**

**2- TENSION**

**3- ACTION**

**VERS UN OBJECTIF**

Pour appliquer ceci au monde de travail, il suffirait de remplacer certains mots par d'autres dans l'exemple : écrire « besoin d'argent » au lieu de « besoin de nourriture », « fournir un rendement élevé », au lieu de « s'extirper de son fauteuil », « obtenir une augmentation de salaire » au lieu de manger ». Dans les deux cas, le processus fondamental reste le même.

#### **4. La motivation dans l'organisation**

L'anecdote des trois tailleurs de pierre, à qui l'on demandait ce qu'ils étaient en train de faire et qui répondirent successivement : le premier : je taille une pierre...Le second : je gagne ma vie...Le troisième : je construis une cathédrale... nous permet de comparer des perceptions tout à fait opposées de la motivation au travail. Elle ouvre en même temps la voie sur la motivation : La motivation est une force qui pousse l'individu à chercher à satisfaire ses besoins, ses désirs et pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à établir (ou à rétablir) un état d'équilibre.

Il existe deux types de motivations : la motivation qui répond à des facteurs intrinsèques et la motivation qui répond à des facteurs extrinsèques :

##### **1.1. LES FACTEURS INTRINSEQUES DE MOTIVATION :**

Fédérer les énergies autour d'un projet, c'est-à-dire d'un ensemble de valeurs qui caractérisent l'identité d'une entreprise, est certainement un des leviers puissants pour renforcer et développer les motivations des salariés, en donnant un sens à leur existence, en leur permettant d'évoluer sereinement au sein d'une organisation, et en leur apportant quelques satisfactions intellectuelles.

**Pour satisfaire cette motivation intrinsèque il convient de :**

- Adhérer au projet de l'entreprise ;

- Partager une stratégie identifiée et connue ;
- Satisfaire des besoins et des objectifs personnels.

### **a)- Adhérer au projet de l'entreprise :**

Pour être motivant le projet doit être **reconnu** comme une loi (applicable, utile et sécurisant).

**Applicable :** Pour un individu tout projet qui apparaît difficilement applicable crée chez le salarié des phénomènes négatifs qui se manifestent par de la passivité, de l'agressivité, du mensonge ou de la manipulation, c'est-à-dire une fausse adhésion ou rejet du projet. Ce qui crée, dans l'entreprise des habitudes de « contourner la loi » et de « tricher », accroît une organisation informelle négative et donne de bonnes raisons de remettre en cause l'autorité et sa légitimité.

- Par contre tout projet qui apparaît applicable avec un effort correspondant à ses possibilités permettant un dépassement à sa mesure, provoque joie, énergie, motivation, intégration au groupe et créativité c'est-à-dire une forte adhésion au groupe et au projet.

Tout projet trop facilement applicable (futile et banale) donne les mêmes symptômes qu'un projet difficile à appliquer.(voire ci-dessus).

**Utile :** Cette notion s'oppose à l'arbitraire. La loi est une aide utile pour travailler Le projet aussi ne doit pas être contradictoire avec les tâches de l'entreprise il doit être au contraire utile indispensable et bénéfique pour l'organisation. Donc pour qu'il soit motivé, le salarié doit sentir cette utilité.

**Sécurisant :** La loi mobilise sans faire peur, bien au contraire, elle apporte joie, motivation et protection psychologique. Le projet aussi doit apporter une sécurité pour le salarié.

### **b)- Partager une stratégie identifiée et connue :**

Les cadres placent souvent comme un des premiers points de leur motivation, la connaissance de la politique de l'entreprise. Il s'agit pour eux de limiter l'incertitude que représente l'avenir.

Cette motivation n'est pas toujours existante, soit que la stratégie n'existe pas, soit qu'elle n'est pas formalisée, soit encore qu'elle ne fait pas l'objet d'une information claire et adaptée.



En effet les cadres se plaignent souvent de ne connaître les changements de cap rendus nécessaires par une conjoncture économique difficile et donc de ne pas pouvoir expliquer à leur collaborateurs le sens des efforts demandés.

Cette information a une valeur instrumentale car elle sert à mieux comprendre la finalité du travail mais elle est aussi une monnaie d'échange qui a une valeur psychologique de reconnaissance puisque informer c'est reconnaître du pouvoir à qui l'on donne cette information.

### **c)- Satisfaire des besoins et des objectifs personnels :**

Si l'entreprise définit son projet, sa stratégie, ses structures et ses objectifs, elle le fait par rapport à ses besoins de progrès et de pérennité. Mais elle doit aussi tenir compte des acteurs qui y travaillent.

Différentes enquêtes ont montré que les salariés sont motivés par la possibilité d'équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle : l'entreprise doit réfléchir aux moyens et aux réponses qu'elle peut négocier avec les salariés pour tenir compte de cette nouvelle donne.

## **1.2. LES TECHNIQUES RECENTES DE LA MOTIVATION :**

L'enrichissement de tâches, la direction par objectif (D. P. O), et la qualité de la vie au travail (Q. V ; T).

### **- L'enrichissement des tâches**

**Description :** C'est une technique d'organisation de travail qui permet aux travailleurs de déterminer la cadence des machines et de planifier l'exécution de leurs tâches. Elle implique un changement du contenu des emplois dans le sens d'autoriser un niveau plus élevé de défi et d'accomplissement. L'organisation peut enrichir les tâches de multiples manières. Herzberg a suggéré quelques principes d'enrichissement en précisant les facteurs de motivation affectés.

### **- PRINCIPES D'ENRICHISSEMENT DES TACHES :**

| <b>Principes à appliquer</b> | <b>Facteurs de motivations en jeu</b> |
|------------------------------|---------------------------------------|
|------------------------------|---------------------------------------|

|   |  |
|---|--|
| <p><b>A. Retirer certains mécanismes de contrôle sans détruire la possibilité de vérification</b></p>                       | <p><i>Responsabilité et réalisation personnelle</i></p>    |
| <p><b>B. Accroître l'obligation qu'à l'individu de répondre de propre travail</b></p>                                       | <p><i>Responsabilité et considération</i></p>              |
| <p><b>C. Donner à l'individu une unité naturelle et complète de travail : liberté d'action</b></p>                          | <p><i>Responsabilité, réalisation et considération</i></p> |
| <p><b>D. Accorder plus d'autorité à un employé dans son travail : liberté d'action</b></p>                                  | <p><i>Responsabilité, réalisation et considération</i></p> |
| <p><b>E. Faire parvenir les rapports périodiques au travailleur lui-même plutôt qu'à son surveillant</b></p>                | <p><i>Considération personnelle</i></p>                    |
| <p><b>F. Ajouter de nouvelles tâches plus difficiles</b></p>  | <p><i>Croissance et connaissance</i></p>                   |
| <p><b>G. Assigner à des individus des tâches spécifiques ou spécialisés, ce qui leur permet de devenir des experts.</b></p> | <p><b>Responsabilité, croissance et avancement</b></p>     |

Plusieurs organisations ont mis en place des programmes d'enrichissement du travail. Elles ont conclu que cette technique a permis d'augmenter la productivité, à diminuer le taux d'absentéisme et amélioré le moral des travailleurs.

## **Encadré n°1 Motivation : les cinq règles d'or\***

### **1. COMMUNIQUER**

C'est la base de toute stratégie motivationnelle : le manager doit savoir communiquer avec ses collaborateurs. Sans communication active, difficile d'entretenir le niveau d'implication d'une équipe, à moins de s'appuyer sur le levier hasardeux de la "crainte". Cette communication doit se faire à trois niveaux : au quotidien (au travers des échanges opérationnels), à moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir du service) et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise). On notera que par principe cette culture de la communication doit être descendante (voie hiérarchique) mais aussi montante, afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer. Dans cette logique, tous les canaux de communication peuvent être explorés : réunion, lettre d'information, intranet, entretien individuel, conversation informelle.

### **2. FAIRE CONFIANCE**

Pas de motivation sans confiance : tous les spécialistes de la psychologie du travail s'accordent sur ce constat. Pour que vos collaborateurs s'épanouissent, donc cultivent un degré de motivation élevé, il leur faut disposer de leur propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de votre confiance. Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme d'objectifs. Vos collaborateurs doivent connaître clairement les missions qui leur incombent et les objectifs qui y sont associés. Sauf problème avéré, le manager veillera à n'intervenir dans les missions de ses collaborateurs que lors des "points de contrôle" prédéterminés dans le planning. La confiance se gagne également sur le terrain des relations humaines : en faisant confiance à votre équipe, vous avez toutes les chances que votre équipe vous respecte. Un cercle vertueux en matière de motivation.

### **3. RESPONSABILISER**

Après la confiance, vient la responsabilisation. Si le management par objectifs permet à chaque salarié de mieux identifier sa tâche et son rôle, le management par la responsabilisation permet d'offrir à vos collaborateurs une capacité de décision dans un champ d'action précis. De facto, cette capacité de décision offre à l'équipe des raisons supplémentaires de satisfaction si les objectifs sont atteints. Cette stratégie passe évidemment par la délégation, une façon de transmettre au passage sa propre motivation. Au-delà de l'implication, on se rappellera que la responsabilisation agit sur plusieurs facteurs essentiels en entreprise : la capacité d'innovation (en incitant les collaborateurs à mettre en oeuvre leurs idées), le degré de formation de l'équipe (en permettant aux collaborateurs d'étendre leurs compétences) ou encore la capacité à gérer les situations délicates (en habituant les collaborateurs à être autonomes).

### **4. ORCHESTRER**

La motivation de vos collaborateurs repose également sur "l'excitation intellectuelle". Rien de mieux qu'un travail routinier pour saper, semaine après semaine, le niveau de motivation d'une équipe. Tel un chef d'orchestre, le manager doit savoir transmettre des impulsions à ses collaborateurs, en lançant de temps en temps des projets novateurs ou des "projets défis". Ces impulsions permettent de galvaniser les troupes, à condition que la réussite des projets soit clairement associée à une récompense (prime, journée de repos, soirée, repas...). Attention toutefois à ne pas tomber dans l'excès, en enchaînant défi sur

---

\* **Source : le journal du management : <http://management.journaldunet.com/>**

défi. Une telle stratégie risque de décupler au-delà du raisonnable l'esprit de compétition entre les collaborateurs. Autre danger : les collaborateurs ne s'intéressent plus qu'aux "projets défis" et à la gestion des urgences, en laissant de côté les tâches de fond.

## 5. SOIGNER L'AMBIANCE

Il va s'en dire que la motivation est étroitement liée à l'environnement dans lequel vos collaborateurs évoluent. Le manager devra donc être attentif à l'ambiance de son équipe ou de son service, en apprenant à connaître chaque salarié et en agissant sur les problèmes capables de perturber leur niveau de motivation. Cette logique implique, bien entendu, le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices (réunions, séminaires, formations...). L'ambiance repose également sur l'image qu'ont les collaborateurs de leur manager. A ce titre, la loyauté est l'une des qualités les plus déterminantes.

## LA DIRECTION PAR OBJECTIF (D. P. O)

**Définition : A l'origine ce concept a été avancé par Peter Drucker au début des années cinquante. Il a été ensuite repris par George S. Odionne et par D. Mc Gregor. La direction par objectif n'est pas seulement une technique de gestion mais aussi une nouvelle philosophie dont le fondement consiste à impliquer le basé salarié dans l'élaboration des objectifs de l'entreprise et dans la recherche de mesures et techniques nécessaires pour les réaliser.**

Ce concept a été formulé et popularisé par Peter Drucker au début des années 1950. Il a été vulgarisé par George S. Odiorne et par D. Mc Gregor. La direction par objectif n'est pas uniquement une technique ou un outil de gestion. C'est une nouvelle philosophie de gestion, fondée sur la participation des employés dans l'établissement d'objectifs spécifiques et dans la détermination des mesures à prendre pour les réaliser. C'est une approche qui vise à accroître la motivation des travailleurs et à enrichir leur emploi en leur confiant des responsabilités de gestion associées à leurs tâches.

## Les étapes du processus de la D. P. O

| 1ère étape   | 2ème étape   | 3ème étape   | 4ème étape                | 5ème étape  | 6ème étape   |
|--|--|--|---------------------------|---|--|
| Analyse des objectifs : le supérieur immédiat et le subordonné établissent les responsabilités inhérentes au poste du subordonné | Détermination des objectifs : le supérieur immédiat et le subordonné définissent des objectifs en termes de résultats précis, mesurables et réalisables. | Elaboration de plans et d'actions et allocations des ressources : sert à planifier des activités propres à atteindre les objectifs fixés et elle procède ensuite à une allocation des ressources entre les plans d'action. | Réalisation des objectifs | Révisions périodiques et réajustement des objectifs, des plans d'action et allocation des ressources à partir des résultats atteints. | Evaluation des rendements en de période : il s'agit d'évaluer globalement les résultats à la fin du cycle. |

- Conditions d'implantation : L'implantation d'un système de direction par objectif doit se faire en milieu favorable et réceptif. On doit donc retrouver, à l'intérieur de l'organisation, des conditions nécessaires à l'implantation comme :
- La familiarisation des intéressés avec le nouveau système : il importe que tous (haute direction, cadres, exécutants) aient la même compréhension du système et sachent à quoi ils s'engagent ; des sessions de perfectionnement aideront les cadres à mieux « s'outiller » au niveau des communications interpersonnelles, de la détermination des objectifs et du style de leadership requis :
- Le support total de la haute direction : l'implantation d'une nouvelle philosophie a peu de chance de succès si elle n'est pas introduite et coordonnée par la direction elle-même ;
- – Le climat de coopération : le climat organisationnel doit être compatible avec l'esprit de la D. P. O. Il doit donc régner, dans l'organisation, un climat propice à la communication et à l'entraide de manière à ce que chacun apporte sa collaboration à l'établissement du système ;
- L'échéancier : la mise en opération du système peut prendre environ trois ans ; ce délai se justifie bien à cause de tous les changements qui doivent s'effectuer aux niveaux de la philosophie, des attitudes, des processus de délégation, de communication, de motivation, etc.

### **Avantages : Les avantages de la D. P. O sont les suivants :**

- Stimuler la motivation des subordonnés ;
- Développer la communication entre les supérieurs et les subordonnés
- Diminue les coûts et accroît la qualité et la quantité des biens et des services ;

**Inconvénient** : Levinson dénonce certains problèmes que pose la D. P. O : La D. P. O ne laisse guère de souplesse à l'individu et ne tient pas compte de l'interdépendance croissante des activités de gestion dans l'organisation.

### **LA QUALITE DE LA VIE AU TRAVAIL : (Q. V. T).**

L'expression « qualité de la vie au travail » évoque superficiellement des images agréables telles qu'un travail intéressant, un employeur plein de compréhension, un milieu de travail sécuritaire, des collègues gentils, etc. Cette manière de concevoir la Q. V. T. est incomplète car elle s'attache à décrire l'objectif qu'on souhaite atteindre.

## Eléments qu'englobe de la Q. V. T. :

D'après J-L Bergeron, l'expression Q. V. T. englobe cinq éléments :

- Une philosophie de base qui celle d'une « philosophie humaniste », c'est-à-dire d'une série de croyances à propos de la valeur de l'être humain et de la place de l'employé dans l'organisation ;
- Des méthodes utilisées pour changer le meilleur de travail, c'est-à-dire l'établissement de mécanismes qui permettront aux employés de participer directement à l'étude et à la résolution des difficultés auxquelles ils se heurtent ;
- Des aspects du milieu de travail que l'on veut changer : tous les aspects peuvent théoriquement être objets d'études et de recommandations ;
- Vouloir changer des choses touchant au travail lui-même, au contexte physique dans lequel s'exécute le travail, au contexte social et au contexte organisationnel ;
- L'objectif qu'on veut atteindre : Il y a deux objectifs d'importance égale à réaliser qui sont la satisfaction des employés et l'efficacité de l'organisation.

## DEFINITION DE LA Q. V. T. :

C'est l'application concrète d'une philosophie humaniste, par l'introduction de méthodes participatives, visant à modifier un ou plusieurs aspects du milieu de travail, afin de créer une situation nouvelle, plus favorable à la satisfaction des employés...J.L. Bergeron auteur de cette définition, accorde un rôle important au rôle « d'agent interne du changement » joué par le service du personnel dans des expériences sur la Q. V. T et particulièrement au service personnel.

## Les phases d'une expérience de Q. V. T. :

| 1 <sup>ère</sup><br>phase  | 2 <sup>ème</sup><br>phase  | 3 <sup>ème</sup><br>phase   | 4 <sup>ème</sup><br>phase   | 5 <sup>ème</sup><br>phase  |
|--|--|---|---|--|
| L'amorce : Direction et syndicat étudient l'ensemble des conditions de travail et leurs conséquences sur le fonctionnement | Un comité d'orientation se crée pour diriger les «équipes de projets». Le responsable du personnel peut agir comme | Comprend la cueillette d'information sur la nature et le fonctionnement du système technique. Recourir aux questionnaires | Les membres de l'équipe précisent la situation nouvelle qu'ils veulent créer : Aider à résoudre des problèmes | Procéder à des évaluations périodiques et comparer les résultats atteints aux résultats anticipés. |

|  |  |                |   |  |
|--|--|----------------|---|--|
| <p>et en cherchant comment les modifier.</p> | <p>membre de ce comité. On choisit ensuite un ou des terrains d'essai et le responsable du personnel aide en fournissant des données (taux d'absentéisme, taux d'accidents etc.) Ensuite on élabore un plan de programme de formation.</p> | <p>etc....</p> | <p>quotidiens (motivation, solution de conflits, etc. °</p> |  |
|--|--|----------------|---|--|

*L'avantage de cette méthode est l'amélioration de la production, une efficacité accrue, un accroissement des profits, etc. Les projets de Q.V. T. représentent des bénéfices et pour l'employeur et pour l'employé, en même temps que pour la société.*

# LA DYNAMIQUE DES GROUPES

## 1. DEFINITION DU CONCEPT DE GROUPE.

L'homme est un animal social par nature. Il a besoin de vivre en société, d'agir et de partager des sentiments et des idées avec ses semblables.

De ce fait, tout ensemble humain ne peut être considéré comme un groupe. En effet certaines conditions légitiment la qualification de l'ensemble humain comme un groupe. Pour qu'un ensemble d'individus constitue un groupe, il faut que ses membres partagent un objectif commun et collaborent ensemble pour réaliser cet objectif.

Des personnes qui attendent dans le hall d'une administration pour demander un service ou s'acquitter d'une facture ne forment pas un groupe. A un moment donné ils protestent contre la lourdeur du service et le laisser-aller des employés et décident ainsi de faire une réclamation auprès du chef hiérarchique. C'est uniquement à partir de ce moment qu'ils commencent à constituer un groupe. Car ils vont collaborer ensemble pour réaliser un objectif commun : améliorer l'accueil et la qualité du service dans l'administration par exemple.

C'est donc **la visée d'un objectif commun** qui détermine les interactions entre les différents membres du groupe. On peut donc considérer qu'un groupe est plus qu'une « collection » ou « somme » d'individus. Car la formation d'un groupe suppose **le sentiment d'appartenance** de ses membres **et la collaboration pour réaliser un objectif commun.**

Selon certains spécialistes, le groupe se caractérise par des interactions entre ses différents membres par le partage de sentiments communs et par une certaine forme d'organisation. Pour Roger. Muchielli, le groupe n'est pas une somme d'individus, « c'est un objet dont la structure est variable et en constante évolution. Son degré d'organisation constitue un indicateur de leur mode spécifique de fonctionnement. Les groupes constituent ainsi des intermédiaires entre la société et l'individu. C'est un lieu d'échange psychologique et social »<sup>22</sup>.

## 2. LES DIFFERENTS TYPES DE GROUPE DANS L'ORGANISATION :

L'organisation n'est pas constituée d'une somme d'équipements matériels gérés par un ensemble d'individus soumis à des lois et procédures. En effet, même

---

22



si certains managers aiment les considérer ainsi pour faciliter leur gestion, des groupes vont inévitablement se constituer pour satisfaire des besoins et des désirs personnels et on parlera dans ce cas de groupes informels par opposition aux groupes formels.

### 2.1. Les groupes formels

Ils sont qualifiés par le psychanalyste anglais Bion<sup>23</sup> de groupe de *niveau des tâches*. Ils se créent pour l'accomplissement de tâches précises. Dans ce cas les membres se forment d'une manière consciente intentionnelle et rationnelle. Le but de leur formation en groupe est en relation avec **la réalité objective de l'entreprise**. La structure de ces groupes est régulée par **des normes et des procédures prédéfinies par l'entreprise**, ils ont un statut, une autorité explicite et **des rôles bien définis**. Ex : les conseils d'administration, les comités des directeurs, les groupes de travail etc.

### 2.2. Les groupes informels :

Ils sont qualifiés par Bion<sup>24</sup>, de groupe des niveaux des émotions par opposition aux groupes de niveaux des tâches. Ces groupes se forment d'une manière inconsciente **sur la base des relations affectives, sentimentales** et souvent irrationnelle à partir d'interactions et des besoins subjectifs des individus.

Les membres des groupes informels ne sont pas nommés comme c'est le cas des membres des groupes formels. Ils y adhèrent d'une manière volontaire. Leurs finalités ne sont pas toujours en adéquation avec ceux du niveau des tâches. Il est important de signaler que souvent des groupes informels se créent dans les groupes formels. Mais par opposition aux groupes formels, dans les groupes informels les rôles ne sont pas définis et les structures d'autorité se font d'une manière naturelle et spontanée.

## 3. LES BESOINS RELATIFS A LA CREATION DES GROUPES DANS LES ORGANISATIONS

- **Le besoin de sécurité.** Le groupe apporte une sécurité psychologique à l'individu c'est-à-dire une sorte de protection. Le groupe permet, dans des situations menaçantes (période de crise) d'affronter collectivement les problèmes dans l'organisation et de solliciter ainsi l'aide d'un membre du groupe plutôt que de s'adresser à la direction.

---

<sup>23</sup> BION W.R (1965). Recherche sur les petits groupes, Paris, Presse universitaire de France

<sup>24</sup> BION W.R (1965). Recherche sur les petits groupes, Paris, Presse universitaire de France.

- **Le besoin de coopération** : Par la visée d'un objectif commun, le groupe permet collectivement de réaliser certaines tâches et résoudre certains problèmes qui nécessitent une compétence collective.
- **Le besoin d'estime et de pouvoir** : Les groupes assurent aux individus la satisfaction des besoins d'estime qu'apportent les autres membres des groupes. Pour d'autres personnes les groupes permettent d'assouvir le besoin de pouvoir car il assure à ses membres un sentiment d'invulnérabilité..
- **Le besoin d'identification** : L'appartenance à un groupe permet à certains individus de construire leur personnalité sur le modèle d'autres membres du groupe, généralement des personnes privilégiées et influentes dans le groupe sont prises comme modèle.
- **Le besoin d'affiliation** : C'est un besoin universel et naturel qui répond à l'instinct grégaire de l'homme. C'est le besoin d'établir et de rétablir des relations affectives positives. C'est aussi le désir d'être aimé, accepté et admiré par les autres car l'être humain est incapable de vivre seul. Il a besoin d'avoir des amis qui le supportent et qui le comprennent..

#### 4. LES AVANTAGES DE LA PRESENCE DES GROUPES INFORMELS DANS LES ORGANISATIONS :

- **Faciliter le fonctionnement général de l'organisation** : Les groupes informels permettent d'alléger la lourdeur des procédures. Ils constituent des éléments nécessaires pour le fonctionnement de l'entreprise. Par leur spontanéité et flexibilité, les groupes atténuent la rigidité des procédures administratives.
- **Faciliter la communication** : Les groupes informels par leur position transversale et leur intrusion dans différents services et dans différents niveaux de l'organisation court-circuitent le système officiel d'information. La transmission d'information n'est plus tributaire de l'organigramme officiel et du niveau hiérarchique mais de la position que détient chaque membre du groupe informel dans l'organigramme de l'organisation.
- **Un générateur de sécurité** : Les groupes informels constituent, dans l'organisation une « soupape de sécurité »<sup>25</sup>. Les groupes procurent une certaine sécurité pour leurs membres, notamment dans les périodes de crises et de conflits : avoir des amis qui vous supportent et sur qui on peut compter est très important pour les employés dans une organisation.
- **La stabilité** : Les groupes informels par le fait qu'il sont construits sur la base de liens affectifs très forts favorisent un bon climat social pour leurs membres chose qui peut les motiver pour demeurer plus longtemps dans l'entreprise car la quitter signifie la rupture de ces liens affectifs ce qui garantie une plus grande stabilité pour l'organisation.

---

<sup>25</sup> Le terme est emprunté de l'ouvrage collectif « Les aspects humains de l'organisation » Ed Gaeten Morin, Quebec, 1986.

- **Des managers plus prudents** : Vu la solidarité et le consensus qui caractérisent les membres des groupes informels dans une organisation. Le manager se doit d'être plus prudent lors de la prise de nouvelles décisions par crainte que son autorité ne soit mise à l'épreuve.

## 5. LES INCONVENIENTS DE LA PRESENCE DES GROUPES INFORMELS DANS LES ORGANISATIONS :

- **Générer des situations conflictuelles** : L'un des objectifs de la formation des groupes informels dans l'organisation est de satisfaire des besoins sociaux pour ses membres. Pour atteindre cet objectif, les groupes recourent souvent à des méthodes de rapports de force qui peuvent générer des conflits avec la hiérarchie et entraver ainsi le bon fonctionnement de l'organisation. Exemple les membres forts de leur solidarité se permettent d'exiger que les pauses déjeuner durent plus longtemps, chose qui peut ne pas correspondre avec les intérêts de l'entreprise.
- **Faciliter la circulation des rumeurs** : Les groupes informels facilitent certes la circulation de l'information, mais ils sont aussi un terrain favorable pour la circulation des rumeurs qui peuvent perturber le bon déroulement du travail et générer une ambiance délétère.
- **Résister au changement** : L'existence des groupes informels peut être à l'origine de comportements individuels ou collectifs défavorables aux changements. Le changement signifie, en effet, des transformations donnant lieu à de nouvelles situations. Or les groupes informels installés dans une sorte de routine quotidienne peuvent appréhender de façon négative ces changements. Dans ce sens, il est nécessaire de mettre en œuvre des efforts à fin d'expliquer les bénéfices du changement pour les employés et la négation des menaces imaginées.
- **Le conformisme** : C'est un effet de l'influence sociale qu'exerce le groupe sur l'individu. L'individu s'efforce de changer ses attitudes et opinions pour les mettre en harmonie avec le comportement général du groupe. Ce qui engendre une ressemblance dans les attitudes et les manières d'agir<sup>26</sup>.

Les spécialistes de la sociologie des organisations sont tous d'accord sur le caractère inévitable et nécessaire de la formation des groupes informels dans les organisations et sur son effet bénéfique en terme d'épanouissement social pour ses membres. « Un manager averti s'efforcera d'harmoniser la présence des groupes formels et des groupes informels. S'il réussit ce tour de force, il a de fortes chances de voire l'organisation dont il est responsable mieux fonctionner »<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Le sociologue Kelman H C (1958), distingue à ce sujet trois types de conformisme : le conformisme par complaisance, il s'agit ici pour l'individu de faire plaisir au groupe sans conviction réelle ; Par identification : émane d'un désir de ressembler au groupe et de porter son image ; Par intériorisation : l'individu est convaincu de la justesse du comportement du groupe et il adhère fortement à ses idées.

<sup>27</sup> Op cit , ouvrage collectif « Les aspects humains de l'organisation » Ed Gaaeten Morin, Quebec, 1986 page 167..

## 6. LA COHESION DANS LES GROUPES

"La cohésion est définie comme un processus dynamique reflétée par la tendance du groupe à rester liée et à rester uni dans la poursuite de ses objectifs instrumentaux et/ou pour la satisfaction de besoins affectifs des membres" (Caron et Al. 1998). Ainsi la cohésion se manifeste par un sentiment d'appartenance fort et un désir exprimé des membres de garder leur unité

### 6.1. LES FACTEURS DE LA COHESION DES GROUPES INFORMELS

Selon Maisonneuve<sup>28</sup> il y a deux sources de facteurs causaux de la cohésion:

- Facteurs extrinsèques (E): facteurs antérieurs à la formation du groupe ou concomitant à cette formation.
- Facteurs intrinsèques (I): facteurs propres au groupe.

#### 6.1.1. LES FACTEURS EXTRINSEQUES DE LA COHESION :

**La proximité spatiale et sociale :** Le fait de vivre dans le même lieu géographique et de partager la même culture et les mêmes valeurs facilitent le fonctionnement du groupe et sa cohésion.

**-La similitude au niveau de la culture et de la provenance :** Des gens qui ont la même provenance géographique (provenant de la même région), communiquent plus facilement et plus intensément et forment donc un groupe plus homogène et plus cohérents que des personnes ne partageant pas les mêmes valeurs. Exemple les travailleurs immigrés maghrébins dans les usines françaises ou allemandes et qui forment souvent un groupe solidaire, cohésif et souvent isolés des autres groupes car ils partagent les mêmes valeurs, les mêmes façons de se comporter.

**- Les menaces :** Plus un groupe se sent menacé ou en compétition avec un autre groupe et plus la cohésion est renforcée : tous unis contre l'adversité.

.Dans les groupes élargis, il est difficile de maintenir la cohésion, cela s'explique par l'impossibilité de maintenir des interactions fortes entre les membres (basées sur le partage des valeurs culturelles communes) et de définir des buts communs à tous.

#### 6.1.2. LES FACTEURS INTRINSEQUES :

---

<sup>28</sup> Maisonneuve, J. « La dynamique des groupes » Ed. PUF, Coll. Que sais-je ?, PARIS ? 1999.

**L'attrait fort pour un but commun :** Le fait de poursuivre un objectif commun, de mener une action commune conduit à différents affects (sentiments), comme le sentiment de force, de fierté ou de sécurité. Ces affects auront pour conséquence de renforcer le sentiment d'appartenance au groupe et le de rendre ainsi plus cohésif.

### **6.1.3. LES EFFETS DE LA COHESION :**

- Augmentation de la satisfaction générale des membres: Elle s'explique par l'augmentation de l'efficacité du groupe à atteindre un but ou à réaliser une performance.
- L'augmentation du nombre des interactions positives, amicales et coopératives entre les membres d'un même groupe
- Augmentation de l'influence du groupe sur les membres.
- Le développement personnel des membres : Dans un contexte de solidarité et de confiance les gens sont plus favorables à l'apprentissage, ils acceptent plus facilement de prendre des initiatives et de s'exprimer. .
- Amélioration de l'opinion que les membres ont sur eux-mêmes : se percevoir comme quelqu'un de positif et occupant une place dans l'entreprise.

### **6.1.4. LES DANGERS DE LA COHESION SUR L'ORGANISATION :**

- **Le sentiment d'invulnérabilité :** L'appartenance à un groupe solidaire et cohésif dont les membres se supportent mutuellement fait qu'ils se sentent en sécurité et à l'abri de tout danger puisque l'atteinte d'un membre du groupe suppose une réaction de tout le groupe.
- **La détermination :** Pour garder leur cohésion les membres du groupe manifestent bon gré malgré leur loyauté vis-à-vis des idées du groupe même si ces idées ne correspondent pas vraiment à leur opinions réelles. L'essentiel pour eux est de garder le consensus du groupe au dépend même de la rationalité.
- **Les préjugés :** Les membres d'un même groupe informel développent des idées stéréotypées (préjugés) concernant les groupes adverses. Les idées des membres du groupe sont surévaluées alors que celles du groupe adverse sont mal perçues et souvent considérées comme ridicules.

### 6.1.5. SOLUTIONS POUR REMEDIER A LA COHESION :

Un manager averti ne doit pas tenter d'ébranler brutalement la cohésion d'un groupe. S'il le fait il aura l'effet contraire de ce qu'il espère c'est-à-dire une plus forte cohésion du groupe. Donc les attitudes qu'il peut adopter sont les suivantes :

- **Créer des groupes de travail transversaux au sein de l'organisation :**  
Leur tâche sera de réunir, autour d'un thème stratégique, plusieurs employés provenant de services différents.
- **Le manager peut créer une nouvelle fonction,** celle de gestionnaire de carrière qui aura la charge de rencontrer tous les employés de l'entreprise et de les conseiller sur leur carrière. Il peut ainsi les orienter et prendra individuellement leur désir de formation. Ainsi certains membres, vont se désolidariser progressivement pour poursuivre d'autres perspectives.<sup>29</sup>
- **Instaurer une philosophie de gestion,** qui favorise le travail par objectif et la rémunération au mérite, ce qui est de nature à favoriser un esprit de compétition entre les salariés car chacun sera préoccupé par réaliser et atteindre les objectifs qui lui ont été fixés par la direction de l'entreprise.

---

<sup>29</sup> DEVAL P., «La mise en scène de la vie professionnelle », Ed. Vigot, Paris, 1996, p. 46.

## **7. COOPERATION ET CONFLITS DANS LES GROUPES**

Il est important de signaler que l'existence des groupes est essentielle dans l'organisation. En effet, la structuration des organisations en groupes plus ou moins autonomes est indispensable à la réalisation des tâches.

Aussi, l'existence de conflits dans les organisations peut être considérés comme un aspect plus ou moins « normal ». C'est ensuite les modes de gestion et de management de l'entreprise qui détermineront les répercussions de ces conflits sur l'organisation et la manière avec laquelle ces conflits seront gérés.

Ainsi, les conflits prémunissent une organisation de la domination totale d'un groupe sur les autres. Ils permettent d'une certaine façon l'autonomie relative des groupes.

De même la coopération doit être considérée comme essentielle à la vie collective et à la capacité d'une organisation à réaliser ses objectifs

### **7.1. les facteurs de conflit dans les groupes**

En partant de l'idée que les conflits constituent un aspect inhérent au fonctionnement de toute organisation, l'important est de ne pas prétendre supprimer tout conflit mais de pouvoir détecter l'émergence des tensions et conflits et la mise en œuvre de solutions pour les résoudre.

#### **7.1.1. La compétition autour des ressources**

Dans une organisation les ressources sont de toutes sortes matérielles et financières ou symboliques, liées à l'exercice de pouvoir et de l'influence.

#### **7.1.2. Conflits d'objectifs secondaires**

Les conflits des groupes à l'intérieur d'une organisation peuvent résulter du fait que chaque groupe développera un objectif qui lui est relativement spécifique.

#### **7.1.3. La recherche de l'autonomie**

Le fonctionnement d'une organisation dépend d'une certaine conformité entre les objectifs des organisateurs et les comportements des membres de l'organisation (voir définition de l'organisation dans le premier chapitre).

Cependant, il est impossible que cette conformité soit totale. Il est par conséquent normal de voir émerger des comportements relativement autonomes par rapport aux objectifs assignés.

De ce point de vue les contrôles exercés pour assurer cette conformité sont souvent considérés de façon négative par les membres de l'organisation.

## **7.2. COMMENT DETECTER LES CONFLITS ENTRE LES GROUPES**

Il existe plusieurs symptômes qui sont susceptibles de révéler l'existence des conflits. Ces symptômes peuvent aussi montrer le degré de ces conflits et leur ampleur.

Il est important dans ce sens de savoir détecter ces conflits afin d'apporter les solutions nécessaires.

Parmi les symptômes possibles de l'état de conflits, on peut citer :

- L'affaiblissement des liens à l'organisation
- Le renforcement d'objectifs personnels aux dépens des objectifs de l'organisation
- L'affaiblissement de la cohésion
- La généralisation des sentiments de méfiance et la multiplication des comportements d'animosité
- L'affaiblissement des échanges transversaux (entre membres appartenant à des groupes différents)

## **7.3. LES FACTEURS DE LA COOPERATION**

### **7.3.1. OBJECTIFS COMMUNS**

Le degré d'appartenance à une organisation dépend du partage d'objectifs communs à tous les membres de l'organisation quelque soit le groupe auquel ils appartiennent.

L'objectif commun peut concerner aussi un défi, un adversaire, un ennemi commun.

### **7.3.2. LA QUALITE DES INTERACTIONS**

La qualité des interactions à la fois quantitativement et qualitativement est un autre indice pour mesurer la coopération dans une organisation. Plus les interactions sont nombreuses et les contacts sont importants, plus la coopération est forte.

### **7.3.3. REPRESENTATION DE L'AUTRE**

La représentation de l'autre est un facteur important de la communication. Dans ce sens, il est important de s'intéresser à la manière avec laquelle les groupes se représentent les uns les autres et comment ils extériorisent ces représentations.



D'autre part, la coopération dépend aussi de la capacité des groupes à reconnaître la légitimité des autres.

#### **7.4. LES MECANISMES DE RESOLUTIONS DES CONFLITS ENTRE GROUPES**

Les conflits entre les groupes créent des situations marquées par des effets négatifs sur les groupes (déstructurations, situations de tensions permanentes, l'affaiblissement de la coopération...).

Dans ce sens et pour prévenir les conflits entre groupes et les situations de tensions qu'ils génèrent, il est important de prévoir des mécanismes de prévention. On peut citer parmi les mécanismes les plus efficaces :

##### **7.4.1. La mobilité et la diversification des groupes.**

L'appartenance à un groupe un sentiment d'isolement et peut entraîner une incapacité à percevoir les enjeux communs à l'ensemble de l'organisation. Dans ce sens, il est important de savoir mettre en place des groupes hétérogènes appartenant à différentes catégories et d'assurer la mobilité du personnel afin de favoriser les échanges, l'esprit d'ouverture...

##### **7.4.2. Le renforcement des formes de médiation :**

il est important de dépasser les clivages entre groupes qui ont tendance à se renfermer sur eux même. Dans ce sens, il faut favoriser des formes de médiation qu'assure des agents capables de créer des échanges transversaux (entre groupe)

##### **7.4.3. Favoriser des situations d'échange :**

La création d'opportunités et d'espaces de rencontres informels ou formels participent au décloisonnement des groupes et l'ouverture à l'autre.

## 8. LECTURES CONSEILLEES

- Deval, P. « La mise en scène de la vie professionnelle », Ed. Vigot, Paris, 1996.
- ALBERTO, T, COMBEMALE, P. « Comprendre l'entreprise », Ed. Nathan, Paris, 1995.
- Pagès, M, « La vie affective des groupes », Ed. Dunod, Paris, 1984.
- AEBISCHER V, OBERLE D, « Le groupe en psychologie sociale », Ed. Dunod, Paris, 1998.
- DOISE W. « L'articulation psychosociologique et les relations entre groupes », Ed. De Boeck, Bruxelles 1976.
- BERNOUX M, « La sociologie des organisations », Ed. Seuil, Paris, 1985.
- ANZIEUX, D et MARTIN, J,Y, « La dynamique des groupes restreints », ED. PUF, Paris, 1968.
- BERGERON JL, COTE LEGER N, JACQUES J et BELANGER L, « Les aspects humains de l'organisation » Ed, Gaeten Morin, Québec 1986.
- MAISONNEUVE J, « La dynamique des groupes », Ed. PUF, Paris 1999.

## SUJETS ET EXERCICES

### Sujet n°1

- Pourquoi les groupes informels se créent dans une organisation ? A quels besoins leurs création répond-t-elle ?

### Sujet n°2

- A votre avis, comment doit procéder un manager averti pour faire face à la création des groupes cohésifs dans une organisation ?

### Sujet n°3

- Est-ce que la création des groupes informels dans une organisation peut être favorable pour le fonctionnement de l'organisation. Expliquez et argumentez.