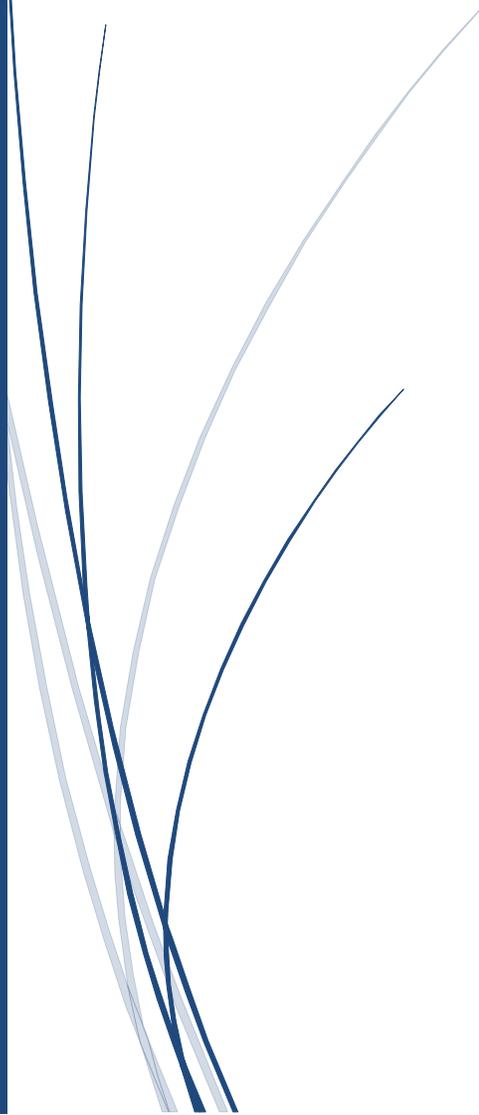




**CENTRE INTERUNIVERSITAIRE DE RECHERCHE
PLURIDISCIPLINAIRE (CIREP)
STATUT : UNIVERSITE PUBLIQUE
Web : www.cirep.ac.cd
Email : info@cirep.ac.cd**

UNIVERSITE DE LISALA

NOTES DE COURS DE COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL ET COMMUNICATION



OBJECTIFS DU COURS

Ce cours vise à étudier et comprendre le comportement individuel et collectif au sein des organisations, ainsi que les processus de communication qui les animent et de fournir aux étudiants les connaissances et les compétences nécessaires pour analyser, interpréter et influencer le comportement des individus, des groupes et des organisations dans un contexte professionnel.

Plus spécifiquement, ce cours a pour but de :

- ✓ Comprendre les concepts clés du comportement organisationnel tels que la motivation, la perception, la prise de décision, le leadership, la culture organisationnelle, la gestion du changement, etc.
- ✓ Examiner les théories et modèles explicatifs du comportement individuel et collectif en milieu professionnel.
- ✓ Analyser les interactions interpersonnelles, les dynamiques de groupe et les processus de communication au sein des organisations.
- ✓ Développer des compétences en communication efficace, en résolution de conflits, en négociation et en prise de décision.
- ✓ Explorer les enjeux liés à la diversité, à l'éthique et à la responsabilité sociale des entreprises dans le contexte organisationnel.
- ✓ Identifier les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines, de leadership et de développement organisationnel.

En somme, ce cours vise à sensibiliser les étudiants aux dimensions humaines et relationnelles du monde du travail, et à leur fournir des outils pour agir de manière éthique, efficace et responsable au sein des organisations.

CH O : NOTIONS IMPORTANTES EN DESIGN ET COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL

Positivisme : Se distingue du réalisme (qui pose l'existence d'une réalité en soi, indépendante de toute observation) et ne se fie qu'aux faits observables et aux lois qui les relient entre eux. Il ne s'autorise pas à théoriser ce qui n'est pas observable. (Auguste Comte, Descartes...)

Rationalisme : Epistémologie considérant que le savoir valide est celui qui est conforme aux règles de la raison.

Constructivisme : En épistémologie, idée selon laquelle l'activité scientifique construit des modèles des phénomènes observés plutôt qu'elle ne découvre le réel, observable ou non. Dans cette perspective, le sujet (individuel ou collectif) construit la réalité dans laquelle il évolue (réalité nactée) et ne la subit pas passivement. (J. Piaget, F. Varela, K. Weick...)

Paradigme : modèle ou exemple de référence (vision commune, sens partagé) commun à une communauté et à un ensemble de pensées et d'actions ainsi que les principes fondamentaux sur lesquels se fonde le modèle. Un paradigme est moins précis qu'une théorie et peut en englober plusieurs (exp : paradigme fonctionnaliste). Au sens sociologique, un paradigme est l'ensemble des savoirs, des valeurs, des croyances qui donnent cohérence à une communauté scientifique. Pour Thomas Kuhn, il s'agit d'un corpus de théories, de problèmes, de solutions et d'applications qui est constamment confronté à des anomalies, il est questionné au point de donner lieu à un autre paradigme. (T. Kuhn)

Epistémologie : Elle traite de la théorie des connaissances, c'est-à-dire en quoi consiste les connaissances et la façon de connaître.

Fonctionnalisme : Posture épistémologique qui part de l'idée que la société est une totalité intégrée dont les composantes (institutions, rites...) ont pour fonction la satisfaction des besoins des individus, ce qui assure la survie de la totalité. Le fonctionnalisme privilégie le consensus, l'ordre et la stabilité et gomme les contradictions, les conflits, les jeux de pouvoir... (E. Durkheim, B. Malinowski, R.K. Merton, T. Parsons, P. Selznick)

Systémique : L'analyse systémique est une approche globale (holiste) qui a été développée en vue d'analyser les systèmes complexes (physiques, humains...). L'idée essentielle qui sous-tend cette école de pensée est de considérer tout système comme une entité ouverte, finalisée (téléologique), composée de sous-systèmes en interaction et soumise à des environnements qui sont source de contraintes et d'opportunités. Les causalités sont ici circulaires (et non linéaires) et les systèmes sont dans une situation d'équilibre dynamique, ils survivent et s'adaptent grâce à l'autorégulation (homéostasie), à leur capacité à faire face à l'entropie (désordre). (Van Bertalanffy, J.L. Lemoigne, J. Mélése...)

Structuralisme : Le structuralisme analyse la dynamique d'une totalité (exp. la société) en mettant l'accent sur son organisation et sa structure. Le structuro-fonctionnalisme prend en ligne de compte à la fois les rôles et les fonctions des parties d'une totalité et sa structure. (Radcliffe-Brown, C. Lévy Strauss;...)

Théorie du chaos : Elle postule que d'une petite cause (un battement d'aile de papillon, un éternuement) peut résulter de grands effets (un typhon à l'autre bout du monde). A une vision déterministe du monde, elle oppose une représentation ou l'indéterminisme, le hasard, la contingence et les bifurcations soudaines, occupent une place de choix (James Gleick, O'Toole...)

Complexité : Elle traduit la richesse des interconnexions entre les composante d'un système. Plus un système est complexe plus il est à même de s'adapter et d'évoluer. La pensée complexe puise ses fondements et ses postulats de la biologie, de l'approche systémique, de la psychologie cognitive et propose une grille de lecture du réel qui est holiste (et non analytique, réductrice...), dialogique (complémentarité entre entités en apparence contradictoires et dialectiques exp. Ordre/désordre, individuel/collectif... (E. Morin, J.L. Lemoigne, F. Varela...))

Individualisme méthodologique : Contrairement au holisme méthodologique qui subordonne les parties au tout qui les précède (exp. le comportement individuel est expliqué par référence aux normes et aux règles de la société qui lui sont antérieures), l'individualisme méthodologique part des parties pour expliquer le tout. Dans cette perspective, les faits sociaux sont des agrégats de comportements individuels (exp. ce sont les décisions individuelles d'utiliser les voitures qui donnent naissance à un phénomène global comme l'embouteillage) (Platon, Durkheim, R. Boudon, A. Laurent...)

Conventions : Toute production collective est le résultat de négociations, d'accords entre des individus, des groupes, des institutions. Ces conventions guident et justifient l'action des individus (justification civique, marchande...) et traduisent le choix de règles communes (L. Boltanski, Thévenot, P.Y. Gomez)

Gouvernance : De l'anglais governance, la gouvernance part de l'hypothèse de l'existence d'une pluralité d'actions opérant à différentes échelles qu'il s'agit de coordonner sur la base d'un contrat ou d'un projet commun. Il s'agit d'un système de règles et de mesures qui ordonnent et régulent les systèmes sociaux. (P. Y. Gmez)

Personnalité : caractéristique relativement stable et générale de la manière d'être d'une personne dans la façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve. On la décrit souvent par des traits de caractère comme l'extraversion / l'introversiion, la stabilité émotionnelle... (S. Freud, C. G. Jung, Reuchlin...)

Rationalité : On la rapproche souvent de la conscience et de la raison ; il y a plusieurs acceptions de la rationalité : est rationnel ce qui est efficace (adéquation fins / moyens), efficient (adéquation buts / résultats) ce qui traduit une bonne évaluation des gains et des risques (théorie des jeux). La rationalité du décideur est limitée (March, Simon...). Les sociologues la rapprochent des raisons qui permettent à l'acteur social de justifier ses actions ; on y intègre les valeurs, les normes, les émotions, les affects qui sont autant de moteurs pour le comportement social. (M. Weber, March & Simon, R. Boudon...)

Processus cognitif : processus d'acquisition des connaissances.

Représentation : image de la réalité, résultat des processus cognitifs. (S. Moscovici, Beauvois et Joule, D. Jodelet...)

Perception : processus qui sélectionne et structure les données sensorielles de façon à leur donner une signification. (M. Ponty...)

Besoin : Ce qui est nécessaire et suscite un sentiment de manque.(A. Maslow, W. Glasser)

Désir : Représentation subjective des besoins ; les désirs sont plus nombreux que les besoins.

Motivation : Energie qui pousse à agir dans une direction.

Attitude : Prédiposition à réagir de façon positive ou négative à une personne ou à un objet. Elle a une composante cognitive, une composante affective et une composante conative (comportementale).

Socialisation : Processus par lequel les membres d'un groupe (les jeunes) apprennent des autres membres du groupe pour être intégrés ; façon dont les membres d'un groupe acquièrent la connaissance des normes et des règles à suivre pour fonctionner en société.

Dissonance cognitive : concept élaboré par L. Festinger pour décrire l'état de malaise psychologique lorsque l'individu prend conscience du conflit et de l'incohérence qui existe entre deux ou plusieurs de ses idées. (L. Festinger)

Identification : Processus par lequel les personnes se modèlent sur les autres et apprenent ainsi les rôles sociaux. (S. Freud, P. Tap)

Behaviorisme : orientation selon laquelle il est possible de comprendre entièrement le comportement humain en fonction du milieu sans qu'il soit nécessaire de tenir compte des processus internes. (Pavlov, Skinner)

Structure : Ensemble des dispositifs par lesquels une entreprise répartit, coordonne, contrôle ses activités et, au-delà, oriente le comportement de ses membres (H. Mintzberg, A. Desreumaux).

Institution : Ensemble de normes qui s'appliquent dans un système social, et qui définissent ce qui est légitime et ce qui ne l'est pas dans ce système. On peut distinguer l'organisation (exp. Ecole) de l'institution (exp. Education) : (H. Mendras, G. Lapassage.)

Ethique : règles de conduites associées à un système de valeurs, et jugeant de ce qui est bien ou mal dans un domaine d'action particulier. Le mot est employé dans le sens de morale mais, contrairement à la morale, l'éthique n'a pas de liens directs avec la religion ou le conformisme social (P. Louart,).

Ressources Humaines : Expression ambiguë dont on se sert pour parler de gestion des hommes et des systèmes sociaux dans les organisations ; naguère, le mot « personnel » était plus neutre ; il désignait l'ensemble des individus en situation de travail ; l'idée de « ressources » a un aspect valorisant mais elle fait disparaître la notion de personne, et d'une certaine manière un libre arbitre à contester (P. Louart).

Comportement au travail : façons d'agir face au travail à réaliser, ainsi que face aux relations professionnelles qui en découlent.

Culture : Ensemble de représentations, de valeurs, de normes et de coutumes partagées par les membres d'un groupe et orientant les comportements individuels et collectifs. (E. Jaques, E. Schein, M. Thévenet)

Croyance : Le fait de croire une chose vraie

Valeurs : Manières d'être ou d'agir qu'un personne (ou un groupe) juge idéales. On y trouve derrière l'idée de bien / mal, efficace / inefficace ...

Normes : Règles de conduite prescrites, désirables ; elles découlent des valeurs et ont un caractère plus contraignant que les premières.

Emotions : Réactions physiques et psychologiques à un stimulus : joie, peur, colère...

Stéréotype : Processus par lequel les personnes cataloguent les individus selon des caractéristiques qui semblent être prédominantes dans leurs groupes d'appartenance. Ils conduisent souvent à des erreurs de jugement (stéréotypes concernant le sexe, l'origine ethnique...)

Autorité : C'est la capacité d'un individu , occupant une position sociale ou possédant une compétence reconnue à l'intérieur d'un système social, d'obtenir de la part des autres une conformité aux normes édictées et une obéissance aux ordres, sans avoir recours à la force . L'autorité suppose la confiance des personnes dans la compétence des personnes qui l'exercent , et donc leur consentement à son droit d'action. L'autorité est la capacité de faire respecter la règle par opposition au pouvoir qui est la capacité d'édicter des règles. (E. Enriquez, Katz et Khan, French et Raven...)

Pouvoir : Le pouvoir est une énergie structurante limitant l'entropie (désordre) dans un système. C'est la capacité d'obtenir des autres qu'il fasse une chose qu'ils n'auraient pas faite en l'absence de ce pouvoir. Il est par essence normatif, c'est-à-dire traduit la capacité d'édicter des normes et des règles. Le pouvoir est un potentiel d'action, une relation, une capacité d'agir et son exercice confère de l'influence à celui qui le détient. (Crozier et Friedberg, H. Mintzberg, P. Morin)

Chapitre I : Définitions de l'organisation

1-Quelques définitions de l'organisation

1. - Selon E.H. Schein : l'organisation est : « la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes en vue de poursuivre des buts et des objectifs implicites communs par une division du travail et des fonctions et par une hiérarchie du travail et des responsabilités ».

2. - Selon T. Parsons : les organisations sont : « des unités sociales essentiellement destinées à atteindre des buts ».

3. - Selon Crozier : l'organisation est une réponse au problème de l'action collective. Dès qu'une activité ne peut être menée à bien par un individu isolé, se pose le problème de l'organisation.

4. - Max Weber (1964) : l'organisation idéale (bureaucratie) est une hiérarchie clairement définie dans laquelle les employés ont des fonctions très précises et appliquent des règles générales dans un esprit d'impersonnalité formelle.

Les spécialistes (C. Barnard) distinguent souvent l'organisation formelle de l'organisation informelle. La première renvoie aux procédures prescrites et officielles, la seconde aux règles et liens officieux.

Les composantes de l'organisation sont la stratégie (buts et missions), la technologie (processus technique de production), la structure (ossature de l'organisation), le système de prise de décision (pouvoir), la culture (normes et valeurs partagées).

11-L'organisation vue comme une machine

L'école classique (Fayol, Taylor,...) propose une vision réifiante des phénomènes organisationnels. « Dans la majorité des cas, l'organisation est vue comme une entité physique et non pas comme une propriété de systèmes sociaux dont l'existence même dépend des actions humaines » (C. Benabou, 1987). Le fonctionnement de l'organisation est calqué sur celui de la machine et les individus sont considérés comme de simples rouages obéissant aux stimulations financières.

III-L'organisation vue par les économistes

Le point de vue des économistes sur l'organisation a été d'un apport considérable. Les approches sont multiples mais certaines d'entre elles sont incontournables

1- March, Simon, Cyert ou l'école de la prise de décision

On qualifie souvent les analyses de ces auteurs de behavioristes (comportementales) car ces derniers parlent du comportement des organisations. Cyert et March rejettent les approches classiques de l'organisation représentant celle-ci comme un point (un seul objectif, celui des détenteurs des capitaux, le profit poursuivi par tous les acteurs). Ils définissent la firme comme une organisation où des groupes aux intérêts multiples participent à la prise de décision à travers multiples arbitrages et négociations.

Pour Cyert et March, la firme est une organisation complexe, un lieu de processus de décision et d'apprentissage collectif. La réalisation des objectifs ne va pas de soi, la négociation des objectifs entre les dirigeants et les autres acteurs génère un manque d'efficacité (relâchement organisationnel) que les dirigeants peuvent corriger s'ils disposent d'un budget discrétionnaire réserve de gestion consistant à offrir des compensations).

Les analyses doivent beaucoup à Simon qui, dans son approche de la prise de décision rompt avec les théories classiques qui prônent une rationalité quasi absolue. Pour lui, la rationalité du décideur est limitée par le cerveau humain qui ne peut prendre en ligne de compte toutes les informations et les données et appelant une décision. De plus, la rationalité du manager est limitée par celle des autres acteurs.

2-Les théories contractualistes

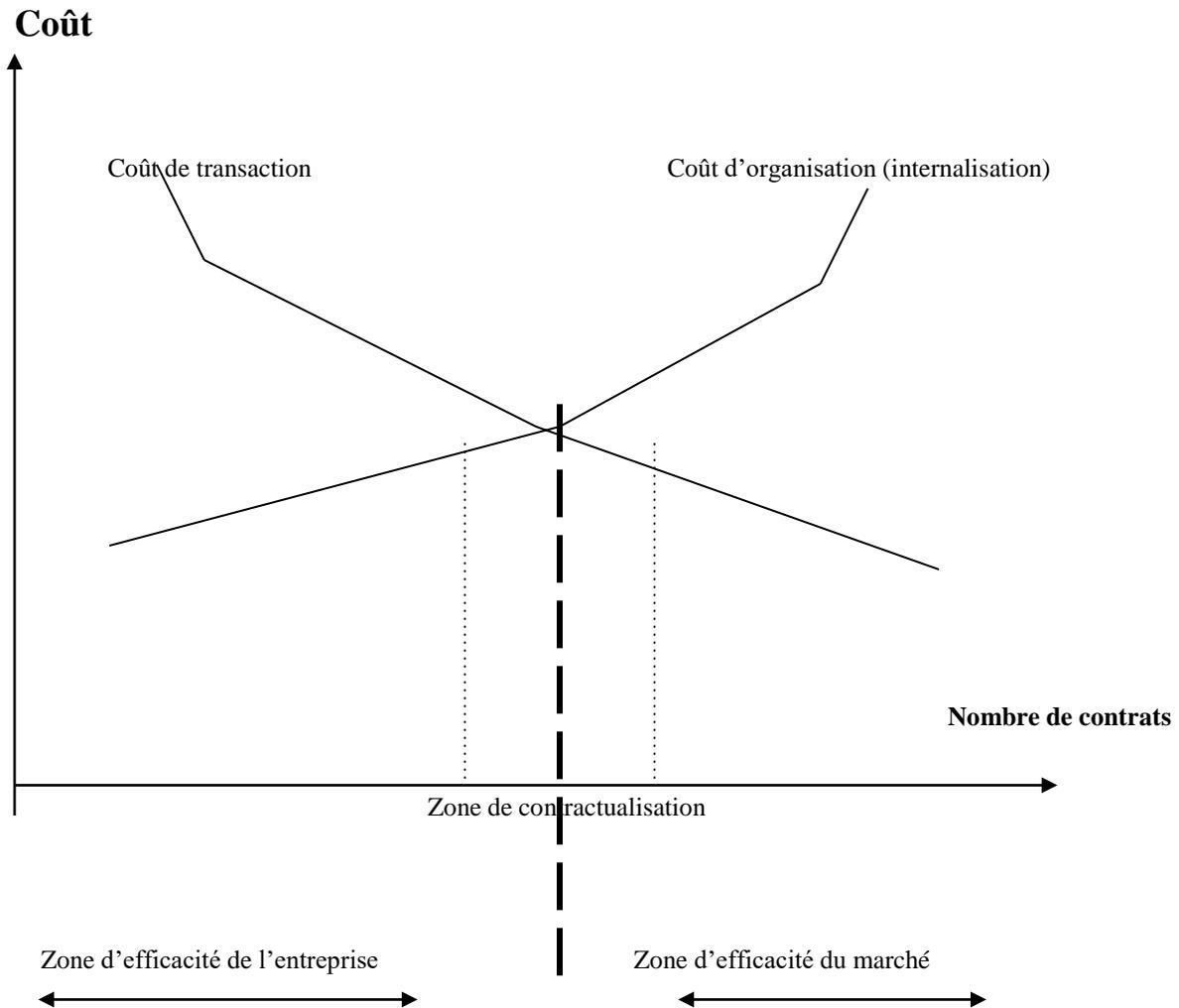
2-1- L'organisation comme réponse aux coûts de transactions

R. H. Coase, le père de l'économie des coûts de transaction, explique le passage d'une économie basée sur des producteurs passant entre eux des contrats d'échange de biens ou de services à celle des firmes capitalistes par le souhait de ces derniers de passer des contrats salariaux dans le but de réaliser des économies sur les coûts de transaction.

Poursuivant les travaux de Coase, O.E. Williamson émet au début des années 1970 l'hypothèse selon laquelle les organisations se créent en raison de l'échec du marché: « Si le marché est le mode le plus efficace d'allocation des ressources pourquoi des entreprises existent-elles et pourquoi les mécanismes économiques ne sont-ils pas réduits à une série de contrats ponctuels entre individus (J. Rojot, A. Bergman, 1989). Les transactions sur le marché génèrent des coûts (en raison de l'incertitude, de la difficulté d'accès à l'information et de trouver un compromis qui ne peut être supporté par des individus isolés).

L'organisation internalise les processus qui ne sont pas réalisés efficacement par le marché en raison des coûts de transaction

(D'après P.Y.Gomez,1996)



D'après ce modèle, l'entreprise doit poursuivre sa stratégie jusqu'à ce que le coût d'organisation de l'internalisation rejoigne le coût de transaction. En raison des économies d'échelles, plus le nombre de contrats sur le marché augmente, plus les coûts diminuent. Inversement, plus l'entreprise prend en charge en interne des contrats plus ses coûts d'internalisation augmentent. La partie gauche du schéma est la zone d'efficacité de l'entreprise car dans cette zone les coûts de transaction sur le marché sont plus élevés que les coûts de l'intégration interne des contrats

2-2-Théorie de l'agence

La théorie de l'agence se penche sur l'analyse des conflits qui opposent différents acteurs ou agents économiques comme les dirigeants, les actionnaires, les créanciers. Cette théorie contractualiste de la firme affirme que :

-la relation d'agence est étroitement liée au transfert de la prise de décision d'un agent économique à un autre

-Les coûts d'agence émanent principalement de la surveillance du déroulement des contrats ; on y distingue les coûts de surveillance qui sont supportés par la partie qui contrôle (réunions, experts contrôleurs...) des coûts d'obligation pour signaler la bonne exécution des contrats supportés par l'agent mandaté. Le rapport de force entre les « insiders » (les dirigeants) et « outsiders » (les actionnaires) s'appuie en partie sur l'asymétrie de l'information. (pour plus de détails, voir Rojot et Bergman, 1989)

IV- L'organisation vue par les sociologues

(a) Dans la même optique que les économistes définissant l'organisation comme un système de coûts de transaction, **J.D. Thompson** cherche à comprendre la façon selon laquelle les organisations se développent et se structurent au fil du temps : l'organisation choisit un domaine d'activité (stratégie) et définit l'environnement dans lequel elle évoluera (duquel elle dépendra) ; elle tente de défendre son domaine en maîtrisant les relations de dépendance avec l'environnement par le biais des accords et des contrats (lorsque le coût de certains contrat devient excessif, elle tente d'internaliser la dépendance.

(b) L'analyse Stratégique développée par Crozier et Friedberg (1977) présente l'organisation comme un lieu de lutte pour le pouvoir (**système politique**) autour de zones d'incertitudes ; loin d'être passif, le sujet-acteur développe des stratégies face aux choix et aux contraintes organisationnelles. L'analyse culturelle (R. Sainsaulieu) définit l'organisation comme un **espace culturel** de partage de valeurs et de représentations, un lieu d'apprentissage, un espace de production de sens et d'identité.

(c) L'organisation vue par la théorie des conventions :

(L'exigence de justification)

L'analyse stratégique (M. Crozier, E. Friedberg) considère l'intérêt des acteurs et les stratégies de pouvoir comme le moteur essentiel de l'action au sens des organisations. Ceux qui maîtrisent des zones d'incertitude (non réglementée par le système formel) ont un pouvoir sur ceux qui n'en contrôlent pas.

Les tenants de la théorie des conventions définissent l'organisation comme un lieu de confrontation de conventions. Cette théorie part de l'hypothèse selon laquelle les acteurs économiques et organisationnels s'inscrivent dans des registres ou des mondes (civique, domestique. . .) qui leur permettent de justifier le bien fondé de leurs actions, donc d'avoir des logiques d'action particulières.

Dans la théorie des conventions qui est très en vogue depuis environ une décennie, on montre, contrairement aux analyses d'inspiration crozérienne, que la simple détention du pouvoir ne suffit pas pour qu'un acteur fasse entendre sa voix. Luc Boltanski et Laurent Thévenot (« De la justification », Paris, Gallimard, 1991 ou les économies de la grandeur, Paris, les cahiers du CEE – PUF, 1987) sont en France les ténors de la théorie des conventions qui montre que dans l'univers social et organisationnel, les acteurs sont contraints de faire la preuve du bien-fondé de leurs discours, de leurs décisions et des actions qu'ils mènent. Pour convaincre autrui, les acteurs s'appuient sur un nombre restreint de référents généraux – et à visée universelle – qu'ils utilisent comme principes de justification et de jugement ; on peut mobiliser ces référents pour justifier ou pour critiquer l'injustice d'une action entreprise.

Boltanski et Thévenot ont répertorié six registres (ou mondes ou cités) de justification :

- **La justification domestique** basée sur les relations de confiance personnalisées et la tradition. Par exemple, le souci d'avoir des collaborateurs loyaux justifie le recours aux recommandations lors du recrutement.
- **La justification civique** basée sur la volonté collective, l'intérêt général, la solidarité et l'égalité. Par exemple, l'entreprise se réfère à cette justification pour légitimer des actions envers des démunis, l'environnement (responsabilité sociale et écologique de l'entreprise...)
- **La justification par l'opinion** est basée sur la reconnaissance par les autres, le crédit accordé par l'opinion. On peut légitimer la promotion d'un collaborateur par la réputation positive dont il dispose.
- **La justification industrielle** basée sur l'efficacité, la productivité, la compétence (exp : justice distributive, où on rétribue selon la compétence, le mérite...).
- **La justification marchande** s'appuie sur le principe du marché, de la concurrence, de l'offre et de la demande.
- **La justification inspirée** établit un lien entre la personne et une totalité (par exemple Dieu pour les mystiques, l'art pour les artistes).

On retrouve toutes ces formes de légitimité dans les organisations même si la justification marchande tend aujourd'hui à se substituer aux autres.

Ces différentes justifications donnent lieu à des logiques d'actions individuelles et collectives. Lorsqu'elles acquièrent un caractère collectif, elles deviennent des conventions, des accords préétablis prédisposant les acteurs à agir selon la logique qui les sous-tend.

Cette théorie de la justification a récemment investi le champ de l'économie et donné naissance au courant de l' « économie des conventions ». (Voir à ce sujet l'économie des conventions, Revue économique, N°2, mars 1989).

Dans cette perspective, l'organisation repose sur un montage composite de justifications, de conventions qui tantôt se complètent. Bien entendu, la justification n'est pas nécessaire dans toutes les situations sociales.

Certaines actions routinières n'appellent aucune justification, d'autres s'inscrivent dans le registre de la violence (les grèves dites sauvages rompent avec les conventions établies), d'autres encore obéissent aux logiques affectives.

Marchesnay (1997) (« La convention, un outil de gestion, RFG, Jan.Fev. 1997) avance ce qui suit au sujet de la théorie des conventions : « Dans tous les cas la théorie repose sur l'idée que le comportement individuel est guidé, voire déterminé par des lois générales. L'acceptation de la loi par un groupe d'individus les conduit à forger une convention, laquelle joue le rôle de substitut à l'information parfaite, qui n'est pas de ce monde. »

Lorsqu'un groupe est soudé, ses conventions deviennent structurées mais elles peuvent se trouver en opposition avec les conventions d'un autre groupe.

La théorie des conventions est une grille d'analyse et de diagnostic des stratégies d'acteurs. Même si les recherches dans ce domaine semblent être prometteuses, on peut toujours se demander en quoi la théorie des conventions se démarque d'autres approches traditionnelles ayant porté sur la multirationalité (rappelons que M. Weber parle de rationalité par référence aux valeurs (structure traditionnelle), de rationalité par référence aux sentiments et aux affects (identification aux figures charismatiques) et de rationalité légale par référence aux règles (structure bureaucratique).

Le champ de la théorie des conventions n'est pas exempt d'antagonismes, certaines approches prennent en considération les institutions sociales, d'autres les occultent...

Les sociologues s'intéressent aujourd'hui à la nouvelle économie, aux structures en réseau (on parle même de sociologie du réseau), aux organisations virtuelles...

V-L'organisation vue comme un système

Dans cette approche, l'organisation est définie comme un système ouvert (sur son environnement) composé de sous-systèmes en interaction. Elle transforme des intrants (matière première, qualification du personnel...) en extrants (produits et services, satisfaction du personnel...) et est le siège de multiples feed-backs (de la part des consommateurs, du personnel...). Cette approche globale tente d'intégrer les multiples dimensions entrant en jeu dans la dynamique organisationnelle.

Cette approche qualifiée d'holiste (du Grec holos qui veut dire global) s'appuie sur tout un ensemble de principes comme l'équifinalité (possibilité d'atteindre le même résultat avec des combinaisons d'intrants différentes), la négentropie (ou rétroaction négative, forces agissant sur le système pour le maintenir dans la situation d'équilibre « homéostatique » initial), la variété requise (exigence de complexité (synonyme de richesse des interconnexions dans un système) et de variété des états dans un système lui permettant de s'adapter et de survivre).

Comme l'approche systémique est une approche du complexe, les causalités qu'elle privilégie sont des causalités circulaires et non linéaires et mécanistes. En d'autres termes, on n'étudie pas seulement les relations univoques du type si $A \rightarrow B$ (alors) B mais également les relations réciproques Si $A \leftrightarrow B$ où cause et effets s'influencent mutuellement. Par exemple Chandler montre que les choix stratégiques déterminent les structures (relation linéaire simple) ; mais la structure peut aussi contraindre les choix stratégiques (relation réciproque et circulaire).

Dans cette perspective, l'organisation fonctionnerait comme un organisme avec des relations multiples et réciproques entre ses composantes. Il suffit de penser au fonctionnement

VI- L'organisation vue comme construction sociale

Le constructivisme qui s'oppose aux thèmes déterministes (positiviste) du comportement humain connaît un développement sans précédent depuis quelques années. Il part de l'idée selon laquelle la réalité ne s'impose pas à l'individu, le monde dans lequel ce dernier évolue est en partie construit mentalement (enaction) est façonné par lui à travers ses filtres cognitifs. Dans une telle perspective, l'organisation constitue au delà de ses manifestations concrètes et matérielles un ensemble d'images et de représentations construites par les acteurs sociaux.

VII- L'organisation comme théâtre de mécanismes intrapsychiques

Appliquée à l'organisation, la psychanalyse (voir socianalyse d'E.Jaques) offre une interprétation tout à fait intéressante des mécanismes psychiques à l'oeuvre dans des domaines comme la prise de décision, l'implication au travail etc. ; introjection, projection, identification aux figures parentales, mécanismes de défense sont autant de processus psychologiques présents dans la quotidienneté du travail et dont les acteurs n'ont pas toujours conscience.

Ces approches ne sont pas exclusives les unes des autres et doivent être considérées comme des éclairages complémentaires permettant de comprendre le comportement des individus et des groupes dans l'organisation.

Chapitre II : Les déterminants du comportement humain et « organisationnel »

1 Comportement et Personnalité

1-Définition du comportement

« Se comporter, c'est agir (et parler) d'une certaine façon, c'est adopter ou accepter une certaine conduite. Les règles du comportement humain font depuis toujours l'objet de prescriptions variables et c'est justement l'exécution de celles-ci qu'on appelle « conduites » (Encyclopédie Universalis).

Des chercheurs appartenant à différentes disciplines (psychologie, anthropologie...) ont depuis longtemps opposé dans l'homme l'être biologique et l'homme social, en d'autres termes, l'inné et l'acquis.

Pour expliquer comment une personne se comporte dans telle ou telle circonstance, il convient de recourir à la notion de personnalité.

2-La personnalité

2.1. Les théories de la personnalité dites substantialistes considèrent la personnalité comme une structure durable, un ensemble de traits généraux commandant des formes cohérentes et stables de conduites. Les actions des individus sont expliquées en termes de pulsions, instincts, désirs et besoins (défenses, besoins de dépendance, hostilité...)

2.2. Le point de vue « situationnel » met quant à lui l'accent sur le poids de la situation dans laquelle se conduit l'individu. Ici, on insiste davantage sur les notions d'habitudes, de statuts, de rôles prescrits socio-culturellement (socialisation, groupes d'appartenance...). (J. Stoetzel, La psychologie sociale, Flammarion, 1978)

2.3 La personnalité dans la perspective psychanalytique

La théorie psychanalytique distingue les trois instances suivantes de la personnalité (F. Dolto, Psychanalyse et pédiatrie, Points, 1971)

Le CA : c'est la source des pulsions inconscientes, une force libidinale (désir, amour) aveugle qui, à la manière d'un fleuve doit trouver à s'écouler.

Le MOI : c'est le siège des satisfactions et des malaises conscients ; il constitue le noyau limité, organisé, cohérent et lucide de la personnalité.

Le SURMOI : c'est un juge-guide intérieur, formé par l'intégration des expériences, permises et défendues, telles qu'elles ont été vécues pendant les premières années. Le surmoi constitue une force d'inhibition, qui ne peut plus évoluer de lui-même après huit ans. En fait, le surmoi assimile les interdictions du monde extérieur ; c'est lui qui entrave spontanément les pulsions, avant même qu'elles deviennent conscientes.

La personnalité est une construction, fruit d'une interaction constante entre l'individu et son environnement. Certaines périodes de la vie sont déterminantes dans cette construction

- La première enfance, par ce que l'embryon, puis le bébé ou l'enfant sont très dépendants de leur environnement. Pendant cette période, ils sont très sensibles et réceptifs.
- l'adolescence car elle prépare à une prise d'autonomie et d'identité sociale et se traduit par une certaine séparation avec le milieu familial.

Outre cette socialisation primaire qui forge le noyau dur de la personnalité, l'individu, à travers les différents statuts et rôles qu'il assume dans la vie sociale (travail, vie associative. . .), construit son identité personnelle et sociale.

3. La notion de personnalité de base

Des auteurs comme R. Benedict et A. Kardiner ont développé les notions de « caractère national » et de « personnalité de base » pour montrer que tout groupe social finit par développer des attitudes et des comportements souvent similaires lui conférant une personnalité de base. -

Les éléments principaux qui constituent la personnalité de base sont au nombre de quatre

- a) les représentations de la réalité (les manières de penser)
- b) les systèmes de sécurité, c'est-à-dire les défenses institutionnalisées auxquelles recourt l'individu pour lutter contre l'anxiété générée par les frustrations physiques et sociales de la réalité.
- c) Le besoin d'estime et de reconnaissance de la part d'autrui
- d) Les attitudes religieuses.

4. La personnalité vue par l'Analyse Transactionnelle (AT)

4.1. L'Analyse Transactionnelle :

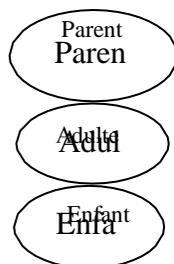
L'AT a été découverte et développée par Eric Berne (1950). C'est une théorie de la personnalité et de l'action sociale ainsi qu'une technique thérapeutique qui se base sur l'analyse des états du moi et des transactions que l'individu établit avec autrui.

4.1.1. L'analyse structurale ou l'analyse des états du moi

La personnalité d'un individu serait selon l'analyse transactionnelle composée de trois éléments : le Parent (P), l'Adulte (A), l'Enfant (E).

A. Le Parent : . .

Entre cinq et huit ans, l'enfant enregistre tous les faits, événements et comportements de son entourage et plus particulièrement des parents. Dans le côté parent lui-même, il y a deux parties : le parent normatif (critique) et le parent nourricier



- le parent normatif gronde, menace, critique les autres ou lui-même ; il peut être utile (orientation pour l'action) ou nuisible (quand il inhibe ou rend malheureux).
- le parent nourricier console, soigne, rassure et protège son enfant (c'est-à-dire le côté enfant de la personnalité) ou celui des autres. Lui aussi peut être utile ou nuisible (la sur-protection peut entraver le développement d'une personne)

B-L'adulte :

A partir de 10 mois l'enfant filtre l'information et commence l'expérience adulte. L'état adulte se traduit par une analyse objective et réaliste des événements et des faits.

C- L'enfant :

C'est la partie de la personnalité qui est la plus riche car elle est porteuse de créativité. En effet, l'enfant est curieux et fait tous les jours des découvertes (heureuses et malheureuses) A l'instar de l'adulte, l'état du moi enfant comporte plusieurs parties, l'enfant adapté, soumis qui se conforme systématiquement aux règles prescrites, l'enfant rebelle et l'enfant libre et spontané

4.1.2. L'Analyse Transactionnelle proprement dite

Une transaction est une unité d'échange social, un aller retour entre deux personnes. En

situation de communication, chaque personne arrive avec trois états du moi. Une transaction peut être émise de n'importe quel état du moi du locuteur, et dirigée vers un état du moi du second. Il existe donc plusieurs possibilités- de transaction avec à chaque fois un stimulus et une réaction ,

Bien entendu, la personnalité et le comportement sont largement tributaires des motivations l'individu, des processus d'apprentissage et de socialisation culturelle des multiples expériences de vie qui dotent la personne de normes, de valeurs et d'attitudes plus ou moins partagées avec autrui.

II Le comportement dans l'organisation

1. Les déterminants essentiels

Les théories qui ont étudié le comportement de l'individu dans l'organisation ont souvent été réductionnistes, car elles sont mécanistes et instrumentales, recherchant l'efficacité immédiate sans une réelle compréhension de la complexité de l'être humain.

Certains auteurs parlent de comportement organisationnel pour désigner l'étude de trois composantes : le comportement humain en milieu organisationnel, l'interface entre le comportement humain et l'organisation, l'organisation même.

Toutefois, il ne faut pas oublier que le comportement organisationnel est tout un courant de pensées qui s'intéresse à la compréhension de la dynamique qui existe entre les composantes suivantes : une personne qui travaille, dans un milieu organisé, dans un espace-temps et dans un espace économique, social, culturel et politique. (Toulouse, 1983).

Pourquoi donner le qualificatif « organisationnel » au comportement humain en milieu organisé ? Les comportements des individus et des groupes ne sont-ils pas les mêmes que ces derniers soient dans ou en dehors de l'organisation ?

L'organisation est bien entendu un lieu de reproduction des comportements appris mais elle est aussi un espace d'apprentissage, de socialisation, de production de normes, de valeurs et de comportements.

L'intégration dans des groupes structurés selon une dynamique et des normes particulières, l'évolution dans des structures qui définissent les rôles et les statuts et qui ordonnent et coordonnent les activités selon un schéma déterminé, le contact avec des cultures qui définissent officiellement ou officieusement les valeurs et les attitudes, les interactions, les rapports de pouvoir, les choix organisationnels, (. . .) sont autant de facteurs essentiels qui influent directement sur le comportement humain.

Dans toute organisation il y a rencontre entre individus et groupes sociaux. Cette rencontre se fait sous forme d'interaction, les uns et les autres se donnant des objectifs à travers l'organisation et les opportunités qu'elle propose ; il s'établit des relations de contribution/rétribution, formelles et informelles.

Le comportement d'un individu dépend de sa personnalité, de ses besoins et désirs, de ses valeurs et ses motivations. Dans l'organisation, l'individu détermine son comportement en fonction de tous ces éléments mais aussi en fonction de ses intérêts (plus ou moins conscients, explicites) par rapport à ce que l'entreprise peut lui offrir. Il va se définir une logique d'action pour parvenir à ses fins (mélange de stratégies claires et de comportements réactifs).

1.1-Le groupe

A travers le groupe, l'individu satisfait l'un de ses besoins essentiels, à savoir l'appartenance. C'est un espace d'intégration et de socialisation pour l'individu. Chaque groupe a une vie affective et émotionnelle, des normes et des règles implicites, des tabous qui amènent ses membres à ce comporter d'une manière spécifique. L'individu y puise des ressources pour

construire son identité individuelle et collective. Mais cela suppose souvent des concessions et se traduit parfois par l'aliénation (cf le concept d'aliénation motivationnelle qui exprime l'idée selon laquelle le groupe exerce des pressions pour amener l'individu à se conformer à un schéma collectif que ce dernier ne partage pas).

1.2-La structure

La structure définit les rôles, les responsabilités, les moyens et les marges de manœuvre de chacun, les liens de coordination (...), de subordination etc.

Elle a de multiples incidences sur le comportement puisque d'une certaine manière, elle structure les façons de penser. Par exemple, une structure pyramidale, bureaucratique requiert des comportements conformistes ; ce qui est demandé c'est le respect et l'application des règles impersonnelles. Dans une structure comme l'adhocratie, l'organisation par projet, des comportements d'innovation et de créativité sont fortement sollicités.

1.3-La culture

Elle est souvent définie comme un ensemble de valeurs, de représentations, de croyances et d'habitudes partagées. La culture oriente les comportements individuels et collectifs puisqu'elle renseigne sur ce que l'organisation valorise et prescrit explicitement ou implicitement et sur ce qu'elle proscrit.

Ceux qui passent d'un contexte organisationnel à un autre ressentent souvent les différences concernant les priorités, les habitudes de communication et de prise de décision, et doivent de ce fait ajuster leurs comportements aux exigences culturelles de la nouvelle situation. Certains comportements sont parfois tellement routiniers qu'ils deviennent automatiques et constituent une sérieuse source de résistance au changement.

1.4-Le pouvoir

Le pouvoir est l'autre composante de l'organisation qui influe sur les comportements. Il est une énergie structurante qui permet à l'organisation d'éviter l'entropie. Les processus politiques (pouvoir) sont si importants que certains auteurs (P. Jarniou, G. Morgan) définissent l'organisation comme un système politique, un lieu où des acteurs sociaux luttent pour la conquête et l'exercice de pouvoir. (M. Crozier, E. Friedberg). Les rapports de pouvoir ont une double origine

- organisationnelle (par distribution d'objectifs et de moyens d'action selon la répartition des places et des statuts fonctionnels),
- culturelle (par les styles d'interaction liés à l'histoire de l'entreprise, aux habitudes intériorisées, aux valeurs ambiantes).

2.Comportement formel et comportement informel

On peut distinguer entre l'organisation formelle et l'organisation informelle (C. Barnard). L'organisation formelle renvoie aux structures, règles, procédures et comportements officiels et prescrits alors que l'organisation informelle concerne les règles et les comportements officieux, implicites. Cette distinction est fondamentale car la compréhension des comportements organisationnels exige la prise en compte des deux niveaux. En effet, les salariés construisent des logiques d'action et des règles implicites de fonctionnement qui viennent compléter ou s'opposer aux règles formelles.

3. Stratégies managériales et comportement organisationnel •

Chaque théorie managériale véhicule des hypothèses relatives à l'origine des comportements humains.

E.H. Schein distingue quatre étapes dans l'évolution de la conception de l'homme au travail.

- L'homme économique (homo-économicus)

L'organisation scientifique du travail (OST développée par F. Taylor) repose sur l'hypothèse selon laquelle le système de rémunération constitue la source essentielle de la motivation et des conduites de l'homme au travail.

- L'homme social

L'école des relations humaines considère l'être humain comme un être social, appartenant à des groupes et ayant des besoins sociaux et affectifs qui déterminent son comportement.

- L'homme en quête de se réaliser

Les approches qui souscrivent à cette hypothèse (A. Maslow, C. Argyris) considèrent que l'homme a besoin de se réaliser et d'utiliser pleinement ses ressources ; la maturation de la personnalité de la personnalité s'opère par le passage d'un état de dépendance et de passivité à un état d'indépendance et d'activité. L'homme accepte d'intégrer ses objectifs personnels à ceux de l'organisation lorsque cette dernière lui permet de satisfaire ses besoins de développement.

- L'homme complexe

Les approches contingentes (Emery, Trist...) appellent à une certaine vigilance car les besoins et les comportements de l'individu sont dynamiques et évoluent dans le temps et dans l'espace. La complexité du comportement humain relativise l'efficacité des techniques de management qui se veulent universelles.

4. Complexité et unité de l'être humain

(J.F. Chanlat, L'individu dans l'organisation, ESKA, 1990)

« Le savoir en général et les sciences humaines en particulier (Gusdorf, 1967) ont jusqu'à présent subi les lois de la division intellectuelle du travail. Le champ du comportement organisationnel n'a pas échappé à cette règle. Un tel éclatement de la connaissance a souvent eu pour conséquence, comme chacun sait, d'enfermer les chercheurs dans un monde relativement étroit. Elle a eu également pour résultat de renvoyer une image éclatée de l'être humain (. . .). Or, l'être humain est beaucoup trop complexe pour se laisser enfermer dans une telle conception. »

- l'être humain est à la fois générique et singulier

Il est unique en tant qu'espèce (appartenance à l'espèce, au genre humain) et en tant qu'individu.

- L'être humain est un être réflexif et actif : Ce qui caractérise l'espèce humaine c'est le fait de penser et d'agir

- L'être humain est un être de parole

La faculté d'exprimer en mots la réalité tant intérieure qu'extérieure permet à l'être humain d'accéder au monde des significations. ,

- L'être humain est un être de désir, de pulsion et de relation

L'Homme n'obéit pas automatiquement aux stimulations externes (béhaviorisme Skinnerien) ; il est doté de désirs, et à travers ses relations avec autrui, il construit une image de lui-même (identité).

- Un être humain de symbole (homo- symbolicus)

L'être humain évolue dans un univers de signes, de symboles; de mythes. L'organisation elle-même constitue un univers symbolique, où l'individu crée et infériorise des signes et des symboles.

- Un être spatio-temporel : Tout être humain s'inscrit dans l'espace et dans le temps.

- L'être humain, objet et sujet de sa science : ,

Les sciences humaines ne doivent pas considérer l'homme comme un objet; dénué de toute subjectivité et de toute affectivité. Le chercheur doit accepter sa propre subjectivité dans l'étude du comportement d'autrui.

En définitive, l'être humain est un être biopsychosocial (E. Morin, 1973)., ayant une triple appartenance biologique (importance de l'inné), psychologique (histoire personnelle) et sociale (apprentissage et acquis culturels)

**Première partie : Les dimensions
individuelles du comportement
organisationnel**

Chapitre III – Prise de décision et rationalité

La prise de décision est un « pont » entre la pensée et l'action. Elle implique une délibération et un choix qui engage l'action. Certaines théories de la prise de décision sont normatives (elles montrent comment les décisions devraient idéalement être prises) alors que d'autres sont descriptives (elles mettent l'accent sur les variables qui déterminent le comportement de choix dans la réalité concrète).

1. Caractéristiques de la prise de décision

Quatre éléments peuvent être retenus pour caractériser la prise de décision et ses modèles d'analyse.

a) Niveaux de décision

La décision peut être individuelle (n'engageant qu'un agent unique), interpersonnelle (résultant d'interactions dans un petit groupe), organisationnelle (plusieurs individus et groupes y participent) ou sociétale (lorsque plusieurs organisations y contribuent à l'échelle nationale ou internationale).

b) Tâches de décision

La prise de décision implique la réalisation d'un ensemble de tâches : prise de conscience d'un problème, diagnostic, analyse et évaluation des solutions possibles, sélection de l'alternative préférée.

c) Processus de décision

Les tâches de décision obéissent à des processus variés. Leur agencement peut suivre une séquence simple où chaque tâche est distincte des autres ou à une logique complexe avec simultanéité des tâches.

d) Logique de la décision

Les modèles d'analyse de la prise de décision varient selon les formes de rationalité retenue. Certains postulent l'existence d'une rationalité pure, d'autres, considèrent que la rationalité est limitée.

2. Définitions et conceptions de la rationalité

2.1. Définitions de la rationalité

Dans les premières analyses, on a souvent rapproché la rationalité de la conscience (agir selon une conscience et non selon des coutumes intériorisées) et de la raison (idée de logique).

Pour W. Pareto, une action est rationnelle quand elle est efficace, c'est-à-dire lorsqu'il y a adéquation entre les fins et les moyens.

Pour K. Popper, une action est rationnelle lorsqu'elle est appropriée aux buts que s'est fixés la personne (efficacité, adéquation buts/résultats).

Pour la théorie des jeux, le choix rationnel traduit une bonne évaluation des gains et des risques.

Dans leurs logiques d'action, les acteurs inscrivent de multiples rationalités.

2.2. Quelques conceptions de la rationalité

Les formes de rationalité chez Max Weber

Pour Max Weber, les référentiels subjectifs, les cadres de référence des acteurs conduisent à quatre types d'action ayant chacune une rationalité (ou « justification ») sous jacente.

. **Les conduites traditionnelles** qui sont guidées par des coutumes, des habitudes (dites machinales) et des valeurs (ce qui rejoint à la 3^{ème} rationalité).

. **Les actions affectives** sont impulsées par des émotions internes plus ou moins contrôlées (la peur, la colère, la tristesse, la jalousie...).

. **Les actes rationnels par rapport à des valeurs**, des convictions, des idéaux politiques, culturels, philosophiques, religieux...

. **Les actes rationnels par rapport à des finalités** supposent la définition d'objectifs et la recherche des moyens les plus appropriés pour les atteindre, compte tenu des contraintes prévisibles (recherche d'efficacité).

Ces différentes rationalités donnent lieu selon Weber à différentes formes d'organisation et de contrôle social (organisation traditionnelle, charismatique, bureaucratique).

Il privilégie l'action rationnelle incarnée dans la bureaucratie qui serait la caractéristique essentielle des sociétés modernes. Les sociétés primitives obéissent quant à elles à un pouvoir de type traditionnel ou religieux.

Il est aisé de constater que la théorie des conventions qui « prétend » proposer une démarche tout à fait originale doit beaucoup à des approches comme celle de Max Weber.

La rationalité limitée chez H. Simon

L'approche de Simon et ses collaborateurs que l'on appelle l'école de la prise de décision s'est transformée en un véritable paradigme. En effet, plusieurs théories partent comme le fait Simon, du postulat de la rationalité subjective et limitée (voir plus loin).

« Les bonnes raisons » d'agir irrationnellement selon Boudon

R. Boudon s'inscrit dans la perspective de l'individualisme méthodologique qui s'oppose aux thèses de l'holisme (donner plus d'importance au tout qu'aux parties). La sociologie holiste part du postulat selon lequel l'individu est le produit des structures sociales.

A l'inverse, l'individualisme méthodologique énonce que pour expliquer un phénomène social quelconque, il est essentiel de revenir aux motivations des individus concernés par le

phénomène en question, phénomène qu'il faut appréhender comme la résultante des comportements individuels dictés par ces motivations. L'individualisme méthodologique reconnaît à l'individu un rôle d'acteur et le pouvoir d'agir rationnellement.

Bourdon reprend et élargit la notion de rationalité subjective de H.A. Simon. Pour lui, est rationnel « tout comportement Y dont on peut dire : X avait de bonnes raisons de faire Y (..) ».

(L'art de se persuader, Fayard, 1990). Comme Simon, il distingue entre les comportements susceptibles d'être considérés comme rationnels par un observateur extérieur (rationalité objective, substantielle, pure) et les comportements que le sujet lui-même a de bonnes raisons d'adopter (rationalité subjective, limitée ou procédurale).

Selon Boudon, contrairement à l'homo oeconomicus, (l'homme économique) qui fait des calculs égoïstes pour opérer des choix rationnels, l'homme a de multiples raisons qui le font agir dans une direction ou une autre.

- il n'agit pas toujours selon ce qu'il préfère mais à partir des valeurs, des habitudes intériorisées et actions passées.
- il ne choisit pas toujours en vue de faire le meilleur choix (ce choix peut comporter des risques réels ou perçus, il est donc écarté)
- la rationalité est limitée ; il arrive même que l'individu ne soit pas en mesure de choisir
- sa rationalité est limitée par celle des autres acteurs sociaux.

3 – Quatre paradigmes de la rationalité :

Les théories qui viennent d'être présentées ainsi que d'autres peuvent être classées dans quatre paradigmes essentiels de la rationalité.

. Un paradigme « articule un cadre conceptuel largement implicite et faiblement structuré ; il reste moins précis, moins complètement spécifié qu'une théorie et peut engendrer plusieurs théories ou plusieurs modèles qui appartiennent à la même famille, reposent sur les mêmes présupposés fondamentaux, mais présentent néanmoins des différences significatives ».

. L'épistémologie est l'étude critique des sciences destinées à étudier leur origine, leur valeur et leur portée (théorie de la connaissance).

a) La rationalité pure :

La tradition dominante en sciences sociales consiste à présenter l'individu comme un acteur-décideur autonome opérant des choix à travers lesquels il tente de maximiser ses chances de réaliser un objectif. Son action est donc intentionnelle, consciente et cohérente. Telle est la position des théories de la rationalité « pure ».

Le processus de décision fondé sur un tel modèle se déroule logiquement en une série d'étapes successives : identification du problème, détermination des objectifs à réaliser, construction d'un modèle de la situation, définition des alternatives possibles, évaluation de leurs effets par rapport aux objectifs, sélection d'une alternative sur la base d'un critère de

choix spécifié.

Ce modèle n'est pas réaliste car dans la pratique les alternatives possibles ne sont ni fournies, ni évidentes et leurs conséquences sont parfois difficiles, voire impossibles à évaluer.

Ce modèle de la rationalité pure qui considère l'être humain comme étant un être rationnel, logique et agissant en fonction d'une seule finalité (maximiser ses gains) a marqué les théories du management et de la prise de décision. Il a même été qualifié « d'absurde » par l'économiste J. Stuart Mill. Lors de la prise de décision, l'homme n'est pas toujours dans un état de calcul des avantages et des coûts.

b) La rationalité limitée :

Le modèle de la rationalité limitée (March, Simon, Cyert) part de l'idée selon laquelle le décideur est soumis à de multiples contraintes qui l'empêchent de trouver la meilleure solution aux problèmes qu'il rencontre. La rationalité est limitée par plusieurs facteurs :

- le cerveau humain a des capacités limitées de perception et de traitement des informations. En effet, face à un problème, le décideur ne peut réunir toutes les informations permettant de faire un choix idéal.
- le décideur ne peut pas prédire toutes les conséquences de la prise de décision.
- La rationalité d'un individu est limitée par celle des autres individus. Son choix peut donc être un choix sous contraintes.
- Simon à qui on doit une contribution majeure à la théorie de la prise de décision montre que contrairement aux approches classiques (OST, Relations Humaines), l'individu n'est pas un être hétéronome (comme une machine) obéissant passivement aux stimulations (matérielles, affectives...) extérieures. Il est plutôt un acteur, un partenaire qui opère des choix.
- Lors de la prise de décision, l'objectif est plus la recherche de la satisfaction des protagonistes que la maximisation des gains « to satisfy rather than to maximise ». Malgré sa richesse, l'école de la prise de décision (Simon) a été critiquée car elle a fait croire à la possibilité d'une gestion guidée par la puissance des outils mathématico-informatique (O. Aktouf, 1994).

c) La rationalité « adaptative » :

Dans cette perspective cybernétique (qui étudie les phénomènes d'auto-régulation, d'auto-correction), on considère que le décideur réagit et ajuste son action aux situations sans être maître des conséquences. Ce modèle implique la participation simultanée de plusieurs acteurs dans le processus. Une décision ne s'explique pas en dehors du jeu des acteurs et des alliances qu'ils nouent pour parvenir à un choix. En d'autres termes, le processus de décision est soumis aux contraintes qui lui imposent la structure et les règles de l'organisation.

d) La rationalité « politique » :

Dans les situations où l'incertitude et la complexité sont importantes, la décision n'est pas le

fruit d'un choix « rationnel » ou d'un accord négocié entre partenaires mais le produit non intentionnel d'interactions complexes, de flux relativement indépendants (flux de problèmes internes et externes, de solutions, opportunités saisies ou contraintes émergentes (...)). Le paradigme de la rationalité « politique » explique comment des acteurs relativement autonomes, interagissant en vue d'obtenir un minimum de coopération nécessaire.

Chapitre IV-LA MOTIVATION

Depuis les temps les plus reculés, les hommes se sont toujours préoccupés de savoir comment amener autrui à travailler et à être fidèle et coopératif. Toutefois, la conception de la motivation a évolué avec celle de l'homme ; si jusqu'à un passé récent on recourait surtout à la manière forte, à l'intimidation et à l'usage de sanctions, on s'oriente maintenant vers des méthodes plus « douces » et plus humaines.

La motivation fait partie de ces notions victimes de leurs succès. A force d'être simplifiée à outrance, la notion a quelque peu perdu sa consistance. C'est pourtant un important déterminant des comportements individuels et collectifs. Si la motivation constitue un sujet de recherche prisé par les théoriciens, c'est surtout lorsqu'elle fait défaut qu'elle intéresse vraiment le praticien.

A l'instar de la participation, la motivation est souvent présentée comme une panacée, une solution indiquée pour faire face à l'absentéisme, au manque d'entrain et à la morosité du personnel. Or avant d'être une solution, la motivation est avant tout un problème pour les manager.

La contre-performance observée peut cacher des problèmes de motivation qui doivent être élucidés.

Celui qui aborde la problématique de la motivation doit d'emblée accepter deux limites essentielles

- a) Il est impossible de motiver le personnel avec des moyens clairement établis,
- b) Il est presque tout aussi impossible de démontrer le lien qui existe entre la motivation et la performance. En effet, les motivations évoluent dans le temps et l'espace et dépendent des personnes. De plus, le lien entre motivation et performance est difficile à établir parce que cette dernière fait intervenir plusieurs variables (technologies, aptitudes du personnel, structure...).

Ces difficultés ne justifient pas l'abandon de cette notion riche et complexe.

1. Quelques définitions de la motivation

. La motivation au travail est un processus complexe qui fait intervenir autant les dimensions individuelles (image de soi, ambition, besoins) que les caractéristiques de l'organisation (contenu des tâches, ambiance du travail. . .) (C. Lévy-Leboyer, la motivation dans l'entreprise, EO, 1998).

. La motivation est « le processus psychophysologique responsable du déclenchement, de l'entretien, et de la cessation d'une action... » (Coquery J.M., 1991).

. La motivation désigne les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à agir dans une direction donnée (C. Beaucourt).

. La motivation est le processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint (C. Lévy-Leboyer).

2. Théories de la motivation

2.1. Les théories des contenus

2.1.1. Théories des besoins

A Maslow classe les besoins fondamentaux des être humains dans une pyramide à cinq étages : besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, de réalisation.

Le besoin motive tant qu'il n'est pas satisfait. Cette théorie n'a jamais pu être validée par des résultats empiriques. On lui reproche le fait de simplifier à outrance le processus complexe de la motivation, de hiérarchiser les besoins et de les considérer comme facteurs de motivation seulement lorsqu'ils ne sont pas satisfaits.

Maslow lui-même a nuancé les postulats de sa théorie (vers 1970) mais on n'en tient pas toujours compte. Par exemple, il postule l'existence de deux besoins non intégrés dans la pyramide à savoir les besoins cognitifs, (savoir, expliquer, comprendre) et les besoins esthétiques (recherche de la beauté et de l'harmonie).

.Adelfer (besoins d'existence, de sociabilité, de croissance) nuance la hiérarchie des besoins de Maslow : on peut chercher à satisfaire plusieurs besoins à la fois, un besoin frustré peut être abandonné ...

. Mac Clelland identifie trois besoins fondamentaux (pouvoir, réussite, appartenance) qui sont plus ou moins importants selon les personnes.

2.1.2. La théorie des deux facteurs de F. Herzberg

F. Herzberg (1959) a procédé à une célèbre enquête auprès de 200 ingénieurs pour étudier les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Elle lui a permis d'identifier des facteurs de satisfaction (le travail lui-même, la responsabilité, les relations hiérarchiques) et des facteurs d'insatisfaction (les conditions et l'organisation du travail, le salaire, les relations avec les collègues. . .).

On a reproché à cette théorie certaines faiblesses méthodologiques (par exemple, les gens ont tendance à s'attribuer la parenté des résultats satisfaisants). De plus, on a mis en doute le lien entre satisfaction-motivation-rendement ; il est possible d'expliquer la satisfaction par le rendement : plus on est productif plus on est satisfait.

3-2. Changer le travail

Dans cette perspective il s'agit d'enrichir le travail qui a été appauvri et émietté par une division taylorienne des tâches. D'ailleurs la motivation du personnel est devenue un véritable problème pour les managers à partir du moment où on a évacué la créativité, le plaisir du travail bien fait et la réflexion qui caractérisaient le travail artisanal.

Changer le travail signifie lui restituer sa complexité (enrichissement des tâches), offrir des possibilités de communication ascendante et descendante, permettre aux salariés de contrôler eux-même leur travail et développer leurs compétences.

L'expérience montre que souvent, suite à l'instauration de l'enrichissement des tâches, certaines personnes réclament des augmentations salariales, d'autres refusent tout simplement d'assumer des responsabilités supplémentaires. Cela prouve une fois de plus que le problème de la motivation n'admet pas de solutions ou de théories « standard ».

3.3. Nommer des leaders charismatiques

Les modèles et techniques de motivation insistent aussi 'sur les capacités des leaders charismatiques à mobiliser des personnes autour d'eux pour réaliser certaines tâches. L'expérience révèle que le charisme à lui seul est insuffisant et le leader doit disposer de compétences dans le domaine de l'animation des hommes et ces derniers doivent à leur tour disposer des qualifications requises pour réaliser le travail convenablement.

3.4. Mobiliser en respectant des règles d'éthique

La motivation suppose aussi le respect de la dignité, de l'intégrité physique et morale des personnes en dehors de toute tentative ou visée manipulatoire. Etre honnête et transparent dans la transmission de l'information, éviter le fait de donner des promesses et ne pas les respecter (. .) sont autant de règles à respecter.

4. Eléments de critique

Les théories de la motivation ont sans doute aidé à mieux comprendre le comportement humain. Néanmoins, à force de simplifier la réalité, elles ont perdu de leur pertinence. Dans l'ensemble, on a privilégié des approches générales, universalistes en voulant créer une boîte à outils opérationnelle sur le fonctionnement humain (instrumentalisation du concept).

« Les savoirs sur la motivation pourraient être utilisés comme un cadre d'analyse plutôt que comme un moyen d'agir directement sur la performance ou de contrôler. (P. Louart, Repenser la GRH, Economica, 1993).

Les modèles et les théories doivent être appréhendés comme des grilles heuristiques aidant à mieux comprendre le réel et non comme recettes à appliquer sur le terrain. Les théories de la motivation ont privilégié les causalités simples, linéaires (entre facteurs et comportements) alors que le « phénomène » étudié est plutôt complexe. On a tantôt mis l'accent sur les facteurs motivants (contenu) tantôt sur les processus (ce qui est scientifiquement plus valable) alors que les deux aspects sont liés.

-Les postulats sur lesquels reposent les théories classiques de la motivation sont de plus en plus critiqués :

- Sen (1995) critique la fonction d'utilité (dont les deux composantes sont le salaire et l'effort) supposée dans la théorie standard. Il y intègre l'utilité d'autrui qui traduit le fait que la satisfaction personnelle n'est pas insensible à celle d'autrui. Le bien être de l'individu n'est pas « selfcentred »
- E. Kandel et E.P. Lazear formulent la même critique au sujet de la satisfaction égo-centrée. Outre le salaire et l'effort, ils intègrent dans la fonction d'utilité la pression ressentie par le salarié qui est elle-même composée de deux éléments : (1) la honte ressentie par l'individu suite au constat de sa déloyauté par autrui (2) la culpabilité ressentie en cas de non implication (même si cette désimplication n'est pas relevée par autrui)

-La question de la motivation est également liée à celle du sens du travail (voir MOW : Meaning Of Work) de la confiance dans les relations interpersonnelle (Gambetta D,1988)

Malgré les ambiguïtés qui entourent ce concept, il est possible aujourd'hui d'affirmer les conclusions suivantes

- a) La motivation n'est pas une qualité individuelle, chacun de nous n'est motivé à faire des efforts que pour un nombre limité d'activités.
- b) La motivation n'est pas un état statique, permanent ; une caractéristique individuelle sans rapport avec l'environnement, c'est un processus qui met en relation l'individu et le contexte social et matériel dans lequel il se trouve.
- c) Les modèles animaux ont longtemps été dominants dans les études expérimentales de la motivation, ce qui a conduit à donner beaucoup d'importance au rôle motivant du besoin insatisfait. La psychologie humaine est beaucoup plus complexe que la psychologie animale, et même si la satisfaction des besoins est un facteur important de motivation, elle n'est pas la seule puisque d'autres éléments comme les processus cognitifs y jouent un rôle essentiel.
- d) Il y a des motivation négatives et répulsives, beaucoup d'individus agissent non par « attraction » ou « projet » mais par « contrainte » ou « rejet ».

2.2. Théories des processus de motivation

2.2.1. Théorie des attentes

Cette théorie part de l'hypothèse selon laquelle l'individu est motivé lorsqu'il s'attend à ce que ses efforts lui permettent de réaliser un résultat aux conséquences désirables.

2.2.2. Théorie de l'équité

Cette théorie considère que la motivation résulte d'une recherche d'équité entre la contribution de l'individu et ce qu'il en retire. L'injustice réelle ou perçue serait à l'origine de la diminution

de la motivation.

2.3. Théories du renforcement

Cette théorie behavioriste (importance de l'apprentissage par conditionnement) consiste à accorder une récompense pour un comportement désiré et une punition pour un comportement non désiré. Ainsi, on répète un comportement qui a été récompensé positivement et on évite celui associé à une punition. Cette théorie qui a été développée par B. F. Skinner a soulevé beaucoup de critiques car elle considère l'homme comme un objet passif < manipulable > en dehors de toute volonté ou réaction de sa part.

2.4. Théorie des objectifs

Ici on considère que la motivation provient d'objectifs conscients auxquels adhère l'individu rationnel. Cette théorie connaît un développement sans cesse croissant (gestion participative et par objectifs).

Son apparente simplicité séduit mais la participation aux objectifs n'est pas un processus aussi simple qu'on le pense (complexité, perception et compréhension des objectifs, confiance entre chef et collaborateurs, degré de contrôle, culture d'entreprise...).

3. Stratégies de motivation

En raison de la complexité du processus de motivation, il est difficile de proposer des moyens d'actions suscitant la mobilisation du personnel. D'après P. Bernoux, on ne peut pas motiver directement les hommes, par contre on peut les mettre dans des contextes et des situations pouvant les amener à se motiver. Quatre voies complémentaires peuvent être explorées

3.1. Offrir des récompenses

C'est la stratégie la plus utilisée car elle est très simple en apparence. Cela consiste à offrir des récompenses matérielles pour rétribuer l'effort mais cela suppose que cet effort est bien évalué, que l'information concernant l'appréciation soit transmise et acceptée et que la récompense soit perçue comme étant équitable.

§-Notions connexes à la motivation (Estelle Morin, 1996)

-La satisfaction :

C'est le degré auquel les individus perçoivent qu'ils sont récompensés équitablement par divers aspects de leur travail et par l'organisation à laquelle ils appartiennent.

La mobilisation :

Les recherches sur la mobilisation s'intéressent aux pratiques de gestion des ressources humaines susceptibles de générer l'investissement individuel et collectif au travail. Trois orientations de recherche ont été privilégiées et explorées :

1-L'engagement au travail (organizational commitment)

C'est une attitude qui traduit la force des liens qui unissent l'individu à son travail. L'engagement comporte trois dimensions : un attachement affectif à l'organisation, un

attachement instrumental (coût d'opportunité, risques liés au fait de rompre le lien avec l'organisation), et un attachement moral (« obligation morale » amenant l'individu à rester dans l'organisation.

2- L'implication au travail (job involvement)

Cette notion est plus restrictive que celle d'engagement et renseigne sur l'importance du travail en général dans la vie de l'individu et sa contribution à la satisfaction de ses besoins, perceptions qui expliqueraient son investissement dans le travail.

3- L'habilitation au travail (empowerment)

L'empowerment est associé à quatre éléments : le sentiment de faire quelque chose de significatif et d'utile au travail, le sentiment de compétence dans l'accomplissement des tâches, le sentiment de produire des résultats et enfin le sentiment d'être libre de décider.

Chapitre V : Perceptions, cognitions et représentations mentales

1-La perception

L'étude de la perception et des mécanismes d'acquisition de la connaissance ont depuis longtemps intéressé les philosophes, les psychophysiologistes et plus récemment la psychologie de la gestalt.

De nos jours, ce sont surtout les sciences cognitives qui font de l'étude des mécanismes de perception et de représentation de la réalité un domaine de recherche privilégié.

Si l'étude des perceptions ont depuis toujours intéressé les penseurs et les chercheurs, c'est parce que les perceptions constituent un déterminant essentiel des attitudes et des comportements.

Merleau Ponty (1945). disait que "percevoir... c'est voir jaillir d'une constellation de données un sens immanent sans lequel aucun appel aux souvenirs n'est possible"

Les études qui portent sur la perception mettent en exergue la richesse de la pensée et de l'imagination créatrice de l'homme. H. Laborit (1970) rejoint Ponty lorsqu'il montre que le cerveau humain a une faculté de restructurer, toujours de façon originale, les expériences et les connaissances acquises dans le passé.

Dans le domaine de la gestion (prise de décision, comportement du consommateur, conflit...), l'analyse de la réalité en termes de perception est incontournable.

a. Définitions de la perception

Là perception est un processus qui sélectionne et structure les données sensorielles de façon à leur trouver une signification. La perception est en quelque sorte une activité cognitive qui permet à la personne de saisir d'un seul coup, avec la multitude de données provenant de son corps et de son milieu, le sens qui les relie et qui leur est attribué (Merleau Ponty,1945).

Selon Piaget (1970), la perception n'est pas la simple lecture des données sensorielles. Elle comporte

plutôt une organisation active où interviennent des décisions et des **préférences** qui témoignent de l'influence des opérations intellectuelles mises en oeuvre. (Cité par E. M. Morin, 1996).

Pour saisir l'importance de l'étude des perceptions et surtout des pièges de la pensée humaine, on peut se référer à la métaphore de la caverne de Platon où les habitants de la cavernes prenaient leurs ombres pour des personnages réels.

b. Perceptions et communication

En matière de communication et d'influence sociales, les images et les perceptions que l'on a de soi et des autres jouent un rôle central. En effet, l'interaction sociale normale est fondamentalement conservatrice. Les normes sociales visent à préserver les perceptions et les schémas d'interaction existants.

Erving Goffman a décrit la tendance des gens à aider les autres à sauver la face qu'ils présentent. Lorsque quelqu'un agit de façon inhabituelle, on fait appel aux pressions sociales pour le ramener à son rôle normal. En société, nous agissons de manière à conserver notre image et l'image que les autres nous présentent. Nous nous retenons de dire à quelqu'un qu'il a de la nourriture sur le menton parce que nous présumons que ce n'est pas l'image qu'il veut donner et nous ne voulons pas qu'il "perde la face" et soit dans l'embarras.

Cette norme d'interaction conservatrice a pour effet de diminuer la précision de la perception interpersonnelle en ne mettant pas à profit les occasions de vérifier l'acuité de notre façon de percevoir les autres. La norme nous impose de ne pas dire franchement aux autres ce qu'on pense d'eux si ces impressions sont différentes de l'image qu'ils projettent. Si quelqu'un se présente en tant que leader, il est difficile de lui dire qu'on n'a pas le goût de le suivre. L'image qu'on présente nous empêche de connaître les véritables

pensées et sentiments des autres à notre égard (extraits de A. Kolb, I. M. Rubin et J. M.

Mcintyre, comportement organisationnel, Guérin éditeur). Ceci est illustré par la célèbre fenêtre de JOHARI.

	Connu de ('individu	Inconnu de l'individu
Connu des autres	Aire d'activité connue	Aire aveugle
Inconnu des autres	Aire cachée	Aire d'activité inconnue

c. Les mécanismes de perception *Pour plus de détails voir C. Beaucourt, cours de psychosociologie, CNED, 1997.)*

L'individu n'est conscient que d'une petite partie de ce qui, se passe autour de lui, son attention ne peut pas porter sur plusieurs choses à la fois. En fait il perçoit d'une manière sélective des données grâce aux organes du sens. Il y a des facteurs internes à la personne qui orientent la perception (physiologiques, psychologiques), des facteurs environnementaux (l'intensité de la chose perçue comme par exemple le bruit, la répétition, le mouvement, la dimension de la chose perçue)...

2- Les biais de la perception

Nous partons souvent du postulat selon lequel les autres perçoivent le monde comme nous le percevons. Cela se produit souvent mais il convient de ne pas oublier que nos perceptions sont tout simplement des théories et des hypothèses sur ce qu'est le monde et que les autres ont également leurs propres hypothèses.

En gestion des ressources humaines, les pratiques de recrutement ou d'appréciation n'échappent pas aux biais de la perception. Les spécialistes évoquent des erreurs comme (1) la première impression, (2) la, dernière impression, (3) l'effet de halo, (4) l'erreur centrale, (5) l'effet de contraste. De plus , il existe des référentiels subjectifs par rapport auxquels le manager apprécie ses collaborateurs (soi-même, les autres collaborateurs, un profil idéal-type...

Différend au sujet de la description d'un éléphant

Il existe une légende sur trois Hindous qui vivaient au pays où l'éléphant est la principale bête de somme. Ces trois hommes,. aveugles de naissance, n'avaient donc jamais vu un éléphant. Décidés à satisfaire leur curiosité, ils se dirigèrent vers la grand-route et marchèrent jusqu'à ce qu'ils rencontrent un éléphant.

Il arriva que le premier plaça sa main sur l'immense flanc de la bête ; le deuxième, cherchant de la main, toucha la trompe de l'éléphant ; le troisième attrapa la queue de l'animal.

Sur le chemin du retour, un des aveugles dit à ses compagnons : « à ma grande surprise, un éléphant c'est comme un grand mur lisse ». « Tu fais erreur, dit le deuxième, c'est

plutôt comme un tronc d'arbre. » « Mais non, dit le troisième, vous êtes tous les deux dans l'erreur. J'ai constaté qu'un éléphant, c'est comme un bout de câble. »
Chacun de ces hommes s'était fait une idée très limitée d'un éléphant. S'il avait simplement pu tenir dans ses mains une sculpture miniature d'un éléphant et en palper la forme du bout des doigts, il se serait mieux représenté la forme d'un éléphant. Mais même alors, aucun des trois aveugles n'aurait pu en concevoir le volume.

Selon cette parabole, chacun est partiellement dans l'erreur et est partiellement dans le vrai. Seule, l'intersubjectivité qui tolère la multiplicité des regards permet de se rapprocher du réel. Comme le suggère J. Lacan, il existe une différence entre la réalité (subjective) et le réel qui est inaccessible.

3-Cognitions et représentations sociales

Très souvent, on utilise les termes perceptions, cognitions ou représentations d'une manière indifférenciée, pourtant des nuances existent entre ces différents vocables.

- Rappelons que la perception est le processus par lequel l'individu sélectionne l'information provenant de l'environnement et l'organise pour donner un sens au monde qui l'entoure.

Ce processus de production des connaissances enrichit et transforme les données sensorielles. En d'autres termes, la cognition est un processus (sélection de schémas préexistants, organisation...) permettant d'aboutir aux perceptions.

3-2-Les représentations

3-2-1-Définitions

- La notion de **représentation** occupe une place centrale en psychologie sociale (voir à ce sujet les travaux de S. Moscovici). Elle est proche de concepts comme image, opinion, vision du monde, croyance.

Les activités de représentation ont pour but de construire l'image et de la positionner dans son contexte. L'image est construite à partir des données sensorielles, grâce aux références, aux connaissances déjà mémorisées (cognition) qui vont servir à diriger la construction de l'image et à en faire l'interprétation.

La cognition constitue le schéma général (plus ou moins conscient d'entrée et de sortie) de connaissance ; il est souvent modifié par les perceptions qui sélectionnent et

ordonnent les informations. Le produit de ce processus est la production mentale d'images, c'est-à-dire, de représentations de la réalité.

Lorsqu'elles sont socialement partagées, ces images collectives deviennent des représentations sociales.

D. Jodelet (l'homme et son corps, de la biologie à l'anthropologie, ed. CNRS, 1985) définit les représentations comme étant "une forme de connaissance, une élaboration cognitive que les sujets sociaux, définis par leur appartenance de groupe, opèrent sous l'emprise des cadres sociaux de pensées et de normes collectives de conduite en intégrant les données de leur pratique et de leur expérience immédiate.

L'homme n'est pas toujours conscient de tous ces mécanismes qui lui permettent d'avoir une vision du monde qui l'entoure.

3-2-2- Caractéristiques et mécanismes de représentations

Malgré les désaccords et les controverses qui tournent autour des représentations mentales, on s'accorde aujourd'hui pour dire qu'elles obéissent aux logiques suivantes :

a) Les représentations mentales sont organisées

Les psychologues dans le domaine des sciences cognitives se sont très tôt intéressés à la manière avec laquelle le cerveau encodait les représentations. Plusieurs hypothèses ont été émises :

- (1) on a commencé par considérer que le cerveau classait les représentations en propositions combinées entre elles par des règles d'inférences logiques (exp. la tribu habite dans la forêt, alors elle se nourrit des animaux chassés en forêt, se chauffe avec du bois coupé....) mais cette perspective a été abandonnée car le cerveau est souvent soumis à des situations atypiques où les propositions logiques sont violées (exp. L'homme est omnivore, il mange les végétaux et la viande, or certains ne mangent pas la viande ou du moins certaines viandes (exp. certains hindous ne consomment pas la viande de bœuf puisque la vache est pour eux un animal sacré).
- (2) On s'est ensuite orienté vers la perspective des prototypes cognitifs où on considère que l'homme identifie un objet, un animal ou tout autre chose, par ressemblance avec un prototype de référence et non en établissant une liste

plus ou moins longues de propositions concernant ses propriétés. La représentation est ici le prototype le plus courant d'une catégorie ; par exemple, le moineau est un prototype (représentation) de la catégorie oiseau (Théorie des prototypes, Eleanor H. Rosch, 1970). ↔

- (3) A partir des années 1970 on s'est orienté vers des théories des représentations où on étudie ces dernières à partir de schémas, de canevas ou de « patterns » de référence. L'information perçue par les organes du sens est rangée dans des schémas simples, cohérents et familiers conférant un sens à l'objet perçu (S. Moscovici montre qu'en se diffusant, la psychanalyse a été réduite au schéma psychanalyse=inconscient+complexe d'oedipe).

4 – La Représentation : Approche analytique / Approche globale :

La psychologie cognitive contemporaine questionne les processus qui permettent d'aboutir aux percepts conscients.

Elle récuse l'idée selon laquelle toutes les représentations mentales qui sont utilisées dans le processus de traitement sont nécessairement accessibles à la conscience. Le traitement peut passer d'une analyse en parties à une synthèse en forme globale où l'inverse (perception analytique ↔ perception globale ; voir l'approche de Garner).

Pour la Gestalt, le percept est donné à la conscience comme un tout, le tout n'est pas considéré comme une simple somme des parties mais comme une structure unitaire qui a des propriétés particulières. Même si cela semble être amplement justifié, l'esprit humain (voire la science dans une certaine mesure) est souvent amené à simplifier pour rendre intelligible des données complexes (voir l'approche par les schémas et prototypes représentationnels).

Vers le dépassement de la notion de représentation :

De la représentation à l'énaction :

D'après F. Varela (Connaître les sciences cognitives, tendances et perspectives, Seuil, 1989), ce n'est que dans les travaux récents de M. Heidegger, M. Merleau-Ponty et M. Foucault que la critique explicite de la représentation a commencé.

Pour Varela, la représentation véhicule l'idée d'image d'un monde extérieur prédéterminé. Il le substitue par celui d'énaction qui appréhende le sujet comme un acteur produisant l'univers dans lequel il évolue :

« La perception est un processus actif dans la production d'hypothèses et non le simple miroir d'un environnement donné ».

Dans la perspective du connexionisme l'approche de l'énaction se situe entre deux extrêmes :

Position de la poule

- (1) Celui qui considère que le monde extérieur comporte des règles fixes ; il précède l'image qu'il projette sur le système cognitif dont la tâche est de le saisir.

Position de l'œuf

- (2) Celui qui considère que le système cognitif crée son propre monde, et toute son apparente solidité repose sur les lois internes de l'organisme. L'énaction exprime l'idée d'aller / retour entre les contraintes extérieures et l'activité générée intérieurement (d'où l'idée de constructivisme et de réalité construite subjectivement et intersubjectivement). La Gestion des Ressources Humaines doit veiller à gérer des extérieurs intériorisés et des intérieurs extériorisés (P. Louart).

Deuxième Partie: Les
dimensions collectives du
comportement

Chapitre VI -Le Groupe

Introduction

Selon Aristote, l'homme est un être social c'est-à-dire qu'il ne peut vivre en dehors des liens sociaux qu'il établit avec les individus et les groupes qui composent la société dans laquelle il évolue.

Le groupe permet à l'individu la satisfaction de son besoin d'appartenance, la socialisation, la construction de l'identité individuelle et collective. A travers le partage des normes, des valeurs et de relations qui s'y déploient, il stimule l'activité individuelle.

Pour l'organisation, le groupe est une source d'intégration des nouvelles recrues (information, formation...), il permet la réalisation des tâches complexes, l'amélioration de la qualité des décisions, et constitue un catalyseur pour le changement organisationnel.

Il est tantôt idéalisé car il symbolise la solidarité, la force et la cohésion, tantôt redouté car vécu comme une menace.

Le groupe fait donc l'objet de croyances, de représentations ordinaires, fruit du savoir du sens commun, ce qui rend son étude relativement difficile parce que les scientifiques eux-mêmes n'arrivent pas toujours à se détacher de ce savoir.

Le groupe fait souvent l'objet de préjugés et cette connotation péjorative se retrouve souvent dans des termes comme secte, bande, clan, clique etc.

1. Qu'est-ce qu'un groupe ?

Tout groupement de personnes ne constitue pas forcément un groupe. En effet, le groupe ne se réduit pas à un agrégat d'individus unis par la simple proximité physique, sans liens entre eux comme par exemple une foule d'individus attendant l'arrivée du bus.

Si le groupe se différencie d'une simple collection d'individus c'est surtout en raison des liens qui unissent ses membres. Par exemple, contrairement à la foule ou à la bande dont la structuration et la conscience des buts sont faibles, les relations humaines au sein du groupe sont riches et structurées et la conscience des buts communs est forte. C'est donc dans l'interdépendance de ses membres qu'un groupe se forge.

Mais la manière dont le groupe se forme, s'organise et fonctionne dépend de données externes comme ses rapports avec d'autres groupes. Comme pour l'individu, le processus de différenciation joue un rôle central dans la constitution du groupe.

« Le groupe est un ensemble de deux personnes et plus en interaction avec un modèle de relations stables entre-elles, qui partagent des buts communs et se perçoivent comme étant un groupe (Nowak et alii, 2003)

Les spécialistes en sciences humaines ont mis l'accent sur les groupes primaires restreints parce que ce type de groupe possède des caractéristiques très particulières.

Les psychosociologues insistent sur les groupes primaires (famille, groupe d'amis...) et secondaires (collègues...) restreints où existent des liens personnels intimes chargés d'affects et d'émotions.

2. Formation des groupes

Les psychosociologues ont cherché à comprendre ce qui pousse des individus à adhérer et à former des groupes. Trois réponses ont été avancées pour expliquer le phénomène de la naissance du groupe.

2.1. Le modèle utilitaire

Ce modèle part du postulat selon lequel les individus s'affilient à des groupes pour satisfaire certains besoins. Stanley Schachter (1959) a montré que l'affiliation à un groupe permet de diminuer l'anxiété et le sentiment d'impuissance. Un soit-disant médecin, complice du psychosociologue a demandé à des étudiantes de participer à une recherche sur les effets des chocs électriques. Aux membres d'un premier groupe d'étudiantes il était précisé que les chocs seraient douloureux, à celles du deuxième groupe qu'ils seraient très légers et indolores.

On a fait croire à toutes les personnes que la salle d'expérimentation devait être préparée ; une feuille a été distribuée pour savoir si elles voulaient attendre l'expérience avec d'autres. 63 % des étudiantes mises en condition de forte anxiété choisirent d'attendre avec les autres, 33 % seulement dans l'autre cas.

Dans cette perspective, la solidarité qui s'exprime dans le groupe permet à ses membres de se défendre de façon plus efficace contre les pressions de l'organisation ou contre celle des autres groupes.

2.2. Le modèle de la cohésion sociale

Selon ce modèle c'est l'attraction interpersonnelle qui est l'élément essentiel dans la formation d'un groupe (« on s'aime, alors on forme un groupe »). Plus l'attrait est grand, plus la cohésion est importante dans le groupe.

Certaines études ont montré que cette cohésion du groupe fait baisser le turn-over, fait augmenter la participation et améliore considérablement le moral et la satisfaction.

Cette cohésion est variable selon les groupes, et pour un même groupe, elle peut évoluer au gré des situations.

De plus, cette cohésion que l'on présente souvent comme une source d'efficacité pour le groupe peut être à l'origine d'un conformisme exagéré et limiter les possibilités d'évolution et de changement.

2.3. Le modèle de l'identification sociale

Ici, l'attraction est la conséquence d'un processus plus complexe qui est à l'origine de la formation d'un groupe (« on est membre d'un groupe, alors on s'aime »).

Dans cette perspective culturelle, la solidarité existe entre les membres d'un groupe car ils vivent ensemble et simultanément le même processus d'accès à l'identité. (R. Sainsaulieu)

Les théories de l'identité sociale considèrent que la formation des groupes a une base perceptive et cognitive et non pas affective. C'est la réponse à la question « qui suis-je » qui est à l'origine de la formation des groupes. L'individu s'auto-catégorise comme membre d'une famille, d'un service, d'un club etc. C'est le processus d'identification sociale de plusieurs membres à un même groupe qui est ici à l'origine de la cohésion et de l'attraction affective.

Fritz Redl a analysé les différentes manières dont un groupe peut se constituer autour d'une personne centrale, c'est-à-dire 'celui ou celle qui suscite chez les membres potentiels d'un même groupe, par des relations émotionnelles à son égard, des processus de formation de groupe.

Cette personne centrale peut faire l'objet (1) d'une identification basée sur l'amour comme elle peut faire l'objet (2) de pulsions agressives (on projette sur elle les sentiments de haine). Elle peut aussi constituer (3) un soutien pour le moi. (le héros, l'organisateur...)

2-4- Les phases de constitution d'une équipe

-Phase de vécu individuel : préparation au changement

Lorsque le travail en équipe commence, l'individu se prépare à vivre quelque chose de nouveau, de faire de le deuil de l'ancien, du familier.

-Phase de contact et de connaissance

On commence à se connaître mutuellement (forces, faiblesses, intérêts...) sans trop se rapprocher.

Phase d'expérimentation

Chaque personne cherche à trouver la meilleure position dans l'équipe : discussion, créativité, expression des systèmes de valeurs, conflits...

Phase d'accord

Les normes sont trouvées, chacun a sa place dans l'équipe, les règles concernant le fonctionnement de l'équipe sont connues (ce qui peut être dit ou non, fait ou non, obligations réciproques...)

Phase de création de valeurs

Les règles sont claires, le travail se fait avec le plus haut niveau de performance. Concentration sur l'objectif et le travail et non sur le développement de l'équipe.

3. Structures traditionnelles de travail versus travail en équipe

Structure traditionnelle

Equipes

Design selon les fonctions	Design selon les processus de travail
Pas de sens d'appropriation des produits du travail	Appropriation des produits, services, ou processus
Les travailleurs ont des habiletés individuelles	Les membres de l'équipe ont de multiples habiletés
Des leaders (externes) gouvernent les travailleurs	Les membres de l'équipe se gouvernent eux-mêmes
L'assistance fonctionnelle (staff comme RH, maintenance...) est trouvée hors du groupe	L'assistance fonctionnelle est construite et intégrée dans l'équipe
Les décisions organisationnelles sont prises par les managers	Les équipes sont impliquées dans la prise de décision

4. Caractéristiques fondamentales des petits groupes

a. Les interactions (à la base de la constitution des groupes)

Par leurs communications, les individus en relation échangent des informations et s'influencent mutuellement. Avec le temps apparaissent des comportements assez stables. Toutes les caractéristiques des groupes découlent d'un temps minimal d'interactions.

b. Emergence de normes

Une norme groupale peut être définie comme l'acceptation partagée d'une règle. Les membres d'un groupe sont souvent choisis sur la base d'un accord préexistant sur des thèmes importants pour le groupe. L'intériorisation des règles par les membres du groupe fait que ces dernières composent d'elles-mêmes.

C'est par ses normes que le groupe exerce un important pouvoir sur ses membres.

c. Renforcement ou manifestation de buts communs

Le groupe oriente et modifie à la fois les manières de se comporter et les motivations de ses membres. L'existence et le renforcement de buts communs augmentent la cohésion du groupe.

Tout groupe se donne une structure formelle (distribution de rôles, répartition des tâches...) et informelle (habitudes, régularités spatio-temporelles, affinités).

Les affinités sont des relations impliquant une sélection volontaire et une signification affective positive (attrait, sympathie, amitié, amour...)

d. Existence d'un certain équilibre dans les rapports avec l'environnement externe

Le groupe se caractérise aussi par la présence de « relais », c'est-à-dire de membres transmettant des informations dans le sens groupe-partenaires externes et vice-versa.

e. Naissance d'un leadership

Globalement, le leader doit assurer une double fonction :

- orienter le groupe vers des tâches et des objectifs, ce qui requiert une compétence.
- Animer le groupe pour entretenir l'ambiance et la solidarité

Le leadership est nécessaire mais le groupe n'a pas toujours besoin de leader formel : le rôle peut être éclaté entre plusieurs individus simultanément ou successivement.

f. Partage d'émotions, de sentiments et de représentations

La répartition des rôles et des tâches constitue le premier niveau de fonctionnement d'un groupe. A cette coopération consciente, s'ajoute une circulation émotionnelle et fantasmatique inconsciente. Les membres d'un groupe partagent tout un ensemble de représentations, souvent inconscientes. C'est en fonction d'elles (beaucoup plus que du réel) que les membres du groupe réagissent.

5. Quelques recherches sur le groupe

4.1. La découverte des motivations sociales : Elton Mayo

En 1928 l'entreprise Western Electric fit appel à E. Mayo et ses collaborateurs pour poursuivre et analyser les résultats de l'expérience d'amélioration des conditions de travail.

Ils ont étudié l'effet de l'éclairage sur le rendement des ouvrières. Deux groupes ont été constitués, le premier a travaillé avec un éclairage constant et un groupe témoin avec modification de l'éclairage. Contre toute attente, le rendement a augmenté dans les deux groupes, même lorsqu'on diminuait considérablement l'éclairage.

D'après Mayo, ce ne sont pas les conditions matérielles mais la constitution d'un groupe solidaire avec un bon climat qui explique l'amélioration du rendement.

Bien entendu, cette étude qui a montré l'importance du fait groupal a été critiquée pour des raisons méthodologiques (conditions de l'expérimentation) et déontologiques (les ouvrières sont considérées comme des cobayes).

4.2. La dynamique de groupe selon Kurt Lewin

K. Lewin a transposé des principes de la Gestalt-Thérapie (science de l'ici et maintenant, psychologie de la forme) à l'organisation industrielle : pour lui, un tout est autre chose que la somme de ses éléments, et c'est la manière dont ces éléments se structurent et s'agencent et non leurs caractéristiques intrinsèques qui le caractérise. Il en est ainsi du groupe.

Les expériences les plus célèbres de K. Lewin ont porté sur l'autorité et l'influence sociale.

D'autres expériences sur la dynamique du groupe sont aussi importantes. En 1943 aux USA, les services officiels ont voulu développer la consommation des abats (récession). K. Lewin choisit ce contexte pour développer l'expérience suivante :

Dans un club de ménagères, des conférences furent faites à trois groupes pour vanter les mérites de la consommation des abats (austérité en temps de guerre, diététique...) 3 % de ménagères ont changé d'attitude et ont accepté de consommer des abats. La même expérience fût réalisée auprès de trois autres groupes mais avec un mode d'intervention différent. Pour ce dernier mode, il y eu des discussions libres, un expert propose des informations seulement lorsque le groupe le souhaite. A l'issue de cette expérience avec le nouveau mode d'échange, 32 % des ménagères ont changé d'attitude par rapport à la consommation des abats.

Les conclusions de Lewin sont les suivantes : la crainte de s'écarter des normes du groupe constitue la principale source de résistance au changement. Donc, il est plus aisé de changer les attitudes d'individus constitués en groupe que de les changer individuellement.

K. Lewin considère que le groupe est toujours dans une situation d'équilibre dynamique. Pour modifier cet équilibre, il convient de transmettre une pression dans le sens du changement et diminuer la résistance à ce changement.

D'autres travaux ont ultérieurement montré que ce n'est pas le groupe en tant que tel qui est vecteur du changement. S. Moscovici montre par exemple que les acteurs du changement dans le groupe sont souvent des minorités actives non définies par la structure formelle. Dans ce même ordre d'idée, M. Crozier parle de marginal sécant.

4.3. La sociométrie : J. L. Moreno (1930)

Moreno a travaillé sur un public qui avait des problèmes d'adaptation sociale (marginaux, délinquants, prostituées...). En observant les groupes restreints, il constate que le groupe a une existence et une structure spécifique de fonctionnement.

Les deux idées maîtresses qui se dégagent de ses travaux sont les suivantes :

a) La dimension sociale constitue l'essentiel de la personnalité

La personnalité était traditionnellement appréhendée comme une intériorité détachée d'autrui. Moreno a montré qu'elle est aussi un ensemble de rôles sociaux appris. Sur cette base, il a construit des méthodes comme le psychodrame (théâtre thérapeutique), le jeu de rôle destiné à résoudre des conflits interpersonnels, au niveau du couple, de la famille, etc.

- b) Tout groupe a une structure affective informelle qui détermine les comportements des uns par rapport aux autres. La sociométrie est une méthode d'analyse de ces relations affectives.

Le test sociométrique permet d'élaborer une « radiographie » des liens socio-affectifs appelé sociogramme ; trois relations sont possibles : sympathie, antipathie, rejet.

Le sociogramme est utile dans la résolution des conflits. La réaffectation des effectifs, l'évitement des préjugés non fondés etc.

Toutes ces techniques développées par Moreno ont été utilisées notamment aux USA dans le milieu scolaire, dans l'armée et dans l'industrie.

4.4. L'expérience de Muzafer Sherif (1935)

Afin d'étudier le fonctionnement du groupe, Muzafer Sherif a réuni un groupe de personnes pour une expérience dans l'obscurité. Dans un premier temps, il a demandé à chaque individu d'observer un point lumineux dans un chambre obscure. Ce point lumineux était fixe, immobile mais par effet d'illusion autocinétique, chaque individu l'a vu en mouvement. Dans un deuxième temps, Sherif a demandé au groupe réuni d'observer le point lumineux. Il y eu tendance à converger en ce qui concerne les évaluations. Le jugement individuel cède le pas au jugement collectif : les individus changent de positionnement lorsqu'ils sont en groupe.

Au niveau de l'observation individuelle, il y a un malaise, une angoisse, un doute. Par contre, le groupe sécurise. Il permet l'élaboration d'un cadre de référence, de normes communes qui sont ensuite intériorisées.

Le sujet redevient mal à l'aise lorsqu'il s'écarte de la norme groupale définie (J. Nuttin, « aliénation motivationnelle »). L'angoisse se déplace du problème de la conformité à la réalité au problème de la conformité au groupe.

6. Décision individuelle ou collective ?

Les performances de groupe sont elles supérieures aux performances individuelles ? Cette question qui a été précédemment évoquée mérité d'être davantage étudiée.

La décision de groupe est potentiellement supérieure à la décision individuelle puisque le groupe dispose de plus de points de vues et d'un capital d'expertise plus large.

Cependant la qualité de la décision en groupe peut être affectée par plusieurs phénomènes comme la pression pour le conformisme ou un autre phénomène appelé « pensée de groupe ».

Ce phénomène caractérise les groupes cohésifs qui ont à prendre des décisions dans un contexte stressant et contraignant sous les ordres d'un chef coercitif et partial. Dans ces conditions, les membres du groupe se rangent derrière les idées les plus évidentes ou celles des individus dominants.

Par ailleurs, en étudiant la différence entre la décision individuelle et la décision collective, S. Moscovici et M. Zavalloni (1969) montrent qu'il s'opère lors de la prise de décision collective

une certaine **radicalisation** ou **extrémisation de la tendance de départ** qu'ils nomment « **polarisation** » (tendance à se polariser sur un point de vue et à le renforcer s'il est partagé).

Trois perspectives théoriques ont été avancées pour expliquer ce phénomène :

- **La théorie des arguments persuasifs** : chacun essaye de trouver dans le discours d'autrui des arguments qui renforcent sa position de départ.
- **La théorie de la comparaison sociale** : les participants qui sont toujours à la recherche de l'approbation sociale, n'hésitent pas à accentuer leur point de vue lorsqu'ils réalisent qu'il est partagé.
- **La théorie de l'auto-catégorisation** : les individus renoncent quelque peu aux préférences individuelles et adoptent la position qui leur paraît la plus prototypique du groupe.

Les recherches qui ont donc tenté de voir si les performances groupales sont supérieures à celle des individus isolés n'ont pas permis d'élucider totalement cette question puisque cela dépend des situations (tâches à réaliser, style de leadership...).