

# Psychosociologie des organisations

## Objectif :

La psychologie des organisations étudie le fonctionnement des organisations au point de vue des relations qu'entretiennent les personnes entre elles et avec leur milieu de travail. Dans la perspective d'une fonction d'encadrement, on s'intéressera particulièrement à tout ce qui peut favoriser la coopération dans l'entreprise. Les cadres sont en effet appelés à jouer un rôle central dans l'orchestration et les mises en œuvre des ressources de l'entreprise.

Le cours a pour but de permettre aux auditeurs/étudiants de développer leurs capacités d'analyse et d'action dans les relations d'encadrement du personnel. Le cours allie théorie et pratique. Le développement des compétences étant basé sur la théorie, des études de cas et des mises en situations.

## I) Définition de la psychosociologie

Composé de psycho (âme) et de sociologie (étude de la société), la psychosociologie est l'étude de la psychologie humaine en relation avec le groupe. En tant que tel, la psychosociologie s'intéresse à la connaissance de l'âme humaine, non pas dans sa perspective métaphysique, mais dans ses rapports avec le groupe social. On parle alors de psychosocial ou de psychologie sociale qui se rapporte à la psychologie humaine dans la vie sociale.

La psychosociologie, à l'inverse de la sociologie, ne fait pas de césure entre l'individu et le collectif. Elle étudie les conduites humaines et les phénomènes sociaux comme des processus relationnels à l'intérieur desquels le psychologique et le collectif sont indissociables. Elle analyse l'articulation, les interactions entre l'individuel et le collectif. Elle appréhende donc l'homme comme un être relationnel, une réalité interactive, au cœur d'un jeu d'influence entre contrainte et contrôle d'une part, écart et autonomie d'autre part.

## II) Définition de l'organisation

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

- C'est une association (club de sport, entreprise, parti politique...), qui se propose des buts déterminés, de façon durable. Il faut qu'il y ait une spécificité et une division des tâches. Il doit y avoir des règles de fonctionnement.

- L'organisation désigne la façon dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement. Pour LIEBENSTEIN, ce qui fait la différence, c'est la qualité de l'organisation. Par exemple, les entreprises japonaises prennent beaucoup de temps à mettre en place des groupes de coopération au travail.

## III) Le concept de bureaucratie

Le terme Bureaucratie a été utilisé, la première fois, par Max Weber pour décrire une culture et une structure d'entreprise rigide et fixées. La théorie de Bureaucratie est née par la nécessité de définition rigoureuse des hiérarchies, des règles et règlements et des lignes d'autorités comme façon d'assurer la survivance à long délai. Bien qu'elle aurait été appliquée avec du succès relatif en beaucoup d'organisations au début du XXème siècle et continue à être utilisée actuellement en diverses organisations, la bureaucratie n'est plus

utilisée comme avant à cause de l'impersonnalité qui lui est associée, à la rigidité structurelle qui dépend (en empêchant l'innovation et la créativité) et à la lenteur qu'elle provoque aux procès.

Le terme bureaucratie est traditionnellement associé à l'administration publique et à ses divers organismes. Il n'est introduit qu'au milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle par l'économiste Vincent de Gournay. Sur le plan terminologique, le mot est construit sur la liaison du terme « bure » ou « bureau », qui jusqu'au XVI<sup>e</sup> siècle désignait tout tapis recouvrant un meuble (coffre ou table) servant à écrire, et du suffixe « cratie » qui veut dire pouvoir ou autorité de gouvernement. Bureaucratie signifie donc littéralement gouvernement par les bureaux. La bureaucratie joue un rôle fondamental dans le fonctionnement des grandes entreprises privées, des partis politiques, des syndicats, des églises et de toute organisation moderne de grande taille.

Son association avec la routine, la paperasserie, la longueur des procédures, la centralisation excessive du pouvoir et la rigidité de sa hiérarchie ont conféré à ce mot un sens péjoratif. Techniquement, cependant, dans les sciences sociales le terme fait référence au développement des organisations formelles.

#### IV) Le concept de stratégie

**A/ Définition : « La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs ». (A.D.Chandler)**

Il ressort de cette définition que :

- la stratégie engage l'ensemble des ressources détenues par l'entreprise et ce, sur une longue période
  - la stratégie concerne en premier lieu la détermination des objectifs de l'entreprise qui se déclinent alors en actions propres à remplir ces objectifs
  - la stratégie enfin détermine le niveau des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis
- Ceci revient en définitive à répondre à trois questions en même temps :
- que produire ?
  - comment faire pour réaliser cette production ?
  - avec quels moyens dois-je le faire ?

#### **B/ Conséquences**

**-l'analyse de l'environnement** : l'entreprise se positionne dans un marché concurrentiel par rapport à ses concurrents directs et en fonction de l'état du marché (environnement technologique, concurrentiel, social, culturel...);

**-la connaissance des capacités propres de l'entreprise** qui déterminent le champ d'action stratégique puisque celui-ci repose sur la mobilisation des ressources disponibles ou sur la recherche de ressources complémentaires (compétences de l'entreprise, ses forces et ses faibles)

La décision stratégique repose alors sur deux piliers :

Du fait de la définition de la stratégie, il apparaît que les décisions d'ordre stratégique reviennent au **centre décisionnel de l'entreprise**, c'est-à-dire à la direction générale.

#### **C/ Le but de la démarche stratégique**

La démarche stratégique repose sur deux notions complémentaires :

**La notion d'efficacité** : une action est efficace si elle atteint les objectifs qui lui sont fixés.

**La notion d'efficience** : une action est efficiente si elle est réalisée à l'aide d'un minimum de ressources. La prise en considération de ces deux notions amène alors l'entreprise à s'appuyer sur une logique de réflexion stratégique :

**Pour être réactive** : une entreprise étant par nature confrontée à un grand nombre de partenaires, elle ne peut envisager sa survie que par la mise en place d'une stratégie tenant compte de la réalité du marché dans lequel elle évolue. Cet environnement étant par nature changeant, l'entreprise doit être à même de modifier sa stratégie en fonction de l'évolution des structures du marché (exemple : libéralisation du marché des télécommunications).

**Pour assurer son développement** : en tant qu'unité de production, une entreprise doit se positionner de manière claire et précise sur un certain nombre de marchés afin de pouvoir survivre et se développer. Ce développement repose sur l'analyse stratégique qui détermine la gamme de produit de l'entreprise mais aussi la dimension de son marché (local, national, international).

**Pour être compétitive** : la démarche stratégique, en définissant les modes d'action à mettre en œuvre pour réaliser un objectif offre une vision cohérente de l'activité de l'entreprise et définit les modalités pratiques permettant une utilisation optimale des ressources engagées par l'entreprise pour produire (niveau des ressources nécessaires et affectation de ces ressources).

## **D/ Le champ des stratégies possibles**

Une entreprise lors de sa réflexion stratégique va être amenée à prendre un certain nombre de décisions qui vont délimiter son champ d'action futur. On peut tenter de proposer un cadre à cette réflexion présentant les diverses options qui s'offrent à l'entreprise.

### **1 Le champ d'activité de l'entreprise**

La mise en place d'une démarche stratégique repose en premier lieu sur la définition du domaine d'activité de l'entreprise (que produire ?). L'entreprise se pose ici la question de son portefeuille d'activité dans un ou des métiers particulier. Pour répondre à cette question, l'entreprise doit se demander :

**Quel est mon métier ?** Une entreprise qui produit un bien ou un service dispose alors en son sein d'un ensemble de facteurs de compétence (aptitude productive permettant d'être compétitif sur un marché) qui peuvent être exploités pour produire une gamme plus ou moins large de biens ou services (*Exemple : des compétences dans le domaine de l'automobile peuvent permettre de produire des camions, des tracteurs, des cyclomoteurs...*).

**Quel est mon marché ?** Il est possible que l'entreprise soit positionnée sur un marché qui regroupe un nombre élevé de segments plus ou moins identifiables. La démarche stratégique consiste alors à se demander quel niveau de spécialisation doit avoir l'entreprise.

*(Exemple : le marché de l'automobile qui regroupe les segments des petites voitures, des moyennes voitures et des voitures haut de gamme).*

**Quelle est l'étendue de mon marché ?** Les évolutions actuelles de l'économie (mondialisation, internationalisation) amènent l'entreprise à se positionner par rapport à son champ d'action d'un point de vue géographique (développement local, national, international) de manière à conserver une taille critique suffisante pour faire face à ses concurrents.

La prise en compte de ces trois aspects permet alors à l'entreprise de déterminer les objectifs de sa stratégie future.

## 2 Les stratégies possibles selon le champ d'activité

On peut dresser le tableau récapitulatif suivant :

Analyse du champ d'activité	constat	Stratégie
<b>Métier</b>	<i>Monocompétences</i> (avantage concurrentiel dans un seul métier)	<b>Recentrage</b> de l'entreprise sur un seul cœur de métier (spécialisation)
	<i>Pluricompétences</i> (avantage concurrentiel dans plusieurs métiers)	<b>Stratégie de diversification</b> horizontale (élargir la gamme des produits), verticale (accroissement du marché potentiel de l'entreprise) ou conglomerale (développement dans des activités sans rapports les unes par rapport aux autres)
<b>Marché</b>	<i>Couverture de l'ensemble du marché</i>	Stratégie de positionnement sur l'ensemble des segments du marché
	<i>Avantage compétitif spécifique à un segment du marché</i>	<b>Stratégie de segmentation</b> qui vise à concentrer les ressources sur une partie seulement du marché potentiel
<b>Etendue du marché</b>	<i>National</i>	Stratégie de domination : l'entreprise cherche à être le leader sur son marché national
	<i>Mondial</i>	<b>Stratégie de développement international</b> reposant sur différentes approches : le développement des exportations, la stratégie d'internationalisation (implantation d'unités de production dans différentes zones géographiques).

## V) Le concept de motivation

Définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. Déjà en 1976, Toulouse et Poupart parlaient de *la jungle des théories de la motivation au travail*, alors qu'en 1981, Kleinginna A.M. et Kleinginna P.R. recensaient 140 définitions du concept. L'analyse que nous allons proposer tentera de présenter les principaux courants théoriques qui alimentent le débat et évoquera les controverses qui l'enrichissent.

Avant d'aborder ces différentes approches, posons la question de l'intérêt d'étudier le concept de motivation dans les organisations ? Cette interrogation paraît légitime dans la mesure où cette notion n'apparaissait pas dans le langage commun ni dans celui des organisations pendant le premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle. Les dictionnaires de langue française de cette période proposaient une définition juridique du terme. La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision. Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. Pourtant, depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe, dans une société. L'essai proposé par Vallerand et Thill (1993) montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ils retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du XIX<sup>ème</sup> siècle. De tout temps on s'est posé la question qui fera émerger ce concept : qu'est-ce qui pousse ou qu'est-ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous la pression exercée sur lui ?

Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). La famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues. Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude. L'essor économique de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle et déjà les premières récessions, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues. L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles. On cherche en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise ? Les psychologues des organisations répondent alors en demandant aux managers de s'intéresser, entre autre, à la motivation des salariés. Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire) et de l'organisation mise en place dans l'entreprise (technique, humaine, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. Le concept va dorénavant intéresser de plus en plus d'interlocuteurs dans les entreprises ...

Cet intérêt pour la motivation au travail repose sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles même tributaires des performances individuelles. Ingénieurs, consultants, responsables du personnel, dirigeants, chercheurs vont se pencher sur la façon d'améliorer la motivation au travail des salariés. Travaux scientifiques, méthodes rationnelles, recettes magiques vont régulièrement relancer le débat sur la bonne façon de motiver les employés, soit en la suscitant, soit en la poussant. Les approches vont rapidement diverger, des courants théoriques, des écoles de pensée vont se constituer. Dès lors, le concept de motivation au travail va devenir protéiforme et se complexifier. L'accumulation de travaux théoriques et empiriques va conduire à l'élaboration de premières taxinomies. Avant de les présenter, essayons de définir le concept tel qu'il est aujourd'hui utilisé. Ce travail de définition est d'autant plus nécessaire que des concepts voisins sont venus le compléter pour tenter d'améliorer la compréhension de l'origine de l'efficacité individuelle et collective dans les organisations. Mais en revanche, ils ajoutent encore à la complexité de par leurs caractéristiques voisines et leurs définitions qui tendent à se chevaucher. Nous pensons ici aux concepts de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement dans le travail, de mobilisation du personnel. Ainsi, comment définir la motivation au travail ? A la suite d'une première recension des études théoriques (Roussel, 1996), il apparaît qu'un

consensus se forme depuis une vingtaine d'années sur les dimensions qui caractérisent le concept. Les divergences perdurent dans la rédaction même de la définition. Celle qui nous est apparue la plus convaincante, car la plus représentative des apports des psychologues majeurs du domaine, est celle de Vallerand et Thill (1993, p.18) :

*« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».*

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut *"être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances"* (Pinder, 1984, p.8). Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit :

- **Le déclenchement du comportement** : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

- **La direction du comportement** : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

- **L'intensité du comportement** : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

- **La persistance du comportement** : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité. De nombreux instruments de mesure de la motivation visent à évaluer ces manifestations - efforts et énergie - du comportement de l'individu dans l'organisation (Roussel, 1996).

En résumé, la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

La définition du concept étant posée, la façon dont la motivation est analysée par les théoriciens peut-être maintenant envisagée. Quelle est son origine, comment fonctionne-telle, comment, quand et dans quel sens varie-t-elle ? Telles sont les principales questions posées. Depuis les travaux de Campbell et al. (1970) la taxinomie des théories de la motivation distinguait les théories de contenu des théories de processus. Cependant, devenue trop exiguë pour contenir toutes les théories et trop rigide pour classer certaines d'entre elles, cette taxinomie a connu de nombreuses adaptations jusqu'à ce que Kanfer (1990) en propose une

nouvelle. Ruth Kanfer développe une taxinomie qui intègre les dernières avancées des théories de la motivation et la fait reposer sur trois paradigmes : (1) celui des besoins - mobiles - valeurs ; (2) celui du choix cognitif ; (3) et celui de l'autorégulation - métacognition. Cette taxinomie est reprise ici afin de parcourir les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations de travail.

Exposé :

-groupe 1 : L'influence dans les groupes.

-groupe 2 : La conduite des groupes, le leadership.

-groupe 3 : L'animation et la motivation des groupes.

-groupe 4 : les conflits et la gestion des conflits dans les groupes.

***Bibliographie :***

Les meilleures pratiques du management Jean BRILMAN Editions d'Organisations 2001  
Manager le changement Florence HUNOT Liaisons.

Coaching d'équipe Alain CARDON Editions d'Organisations

Cohésion des équipes pratiques de team building ESF Pierre CAUVIN.

La psychologie des groupes Alain BLANCHET Ed Armand COLIN.

- Bernaud, J.L. & Lemoine, C. (2000). Traité de psychologie du travail et des organisations. Paris : Dunod
- DOLAN, S., Lamoureux, G. & GOSSELIN, E. (1996): Psychologie du travail et des organisations, Boucheville (Québec, Canada): Gaétan Morin.
- LEVY-LEBOYER, C., Huteau, M., Louche, C. & Rolland, J.P. (2001). RH : Les apports de la psychologie du travail. Paris : Les éditions d'organisation.
- LOUCHE, C. (2001). Psychologie Sociale des Organisations. Paris : Armand Colin.
- PETIT, F. & DUBOIS, M. (1998): Introduction à la psychosociologie des organisations. Paris : Dunod.
- SCOTT, Richard W. (1991): Organisations rational, natural and open systems. Third edition, Prentice Hall International Ed.