



Initiation à la **Psychologie du travail et des organisations**

Eugénie AVRIL

Maître de conférences en Ergonomie

Eugenie.avril@uphf.fr

Objectifs du cours

- **Sensibiliser à l'importance du facteur humain :**

Dans les organisations

Dans les activités de travail

Dans la mise en place des systèmes

- **Donner des outils pour :**

Repérer et reconnaître d'éventuels dysfonctionnements


Savoir à qui faire appel

Pourquoi cet enseignement ?

- **L'ingénieur doit :**
 - Conduire de manière coordonnée et concertée ses projets,
 - Mettre en place, animer ou participer à des groupes de travail,
 - Coopérer et gérer la coopération,
 - Trouver les moyens d'augmenter les performances ainsi que la qualité des services ou produits apportés aux clients,
 - Participer à l'amélioration des conditions de travail,
 - « Manager » des salariés possédant une technicité de plus en plus élevée

Moodle

[Cours](#) [Paramètres](#) [Participants](#) [Notes](#) [Rapports](#) [Plus ▾](#)

 **Introduction à la psychologie du travail**

Clé d'inscription : psychologie

Evaluation

- Dossier à rendre (modalités précisées prochainement)

La psychologie du travail et des organisations

Votre avis ?



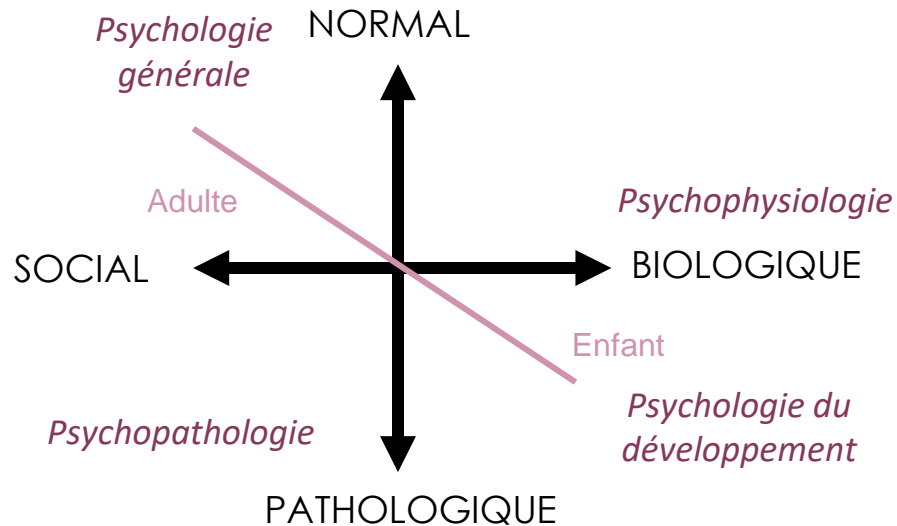
Avez-vous déjà rencontré (stages, etc) des psychologues du travail ?

Votre avis ?




I. Introduction

- La psychologie étudie les humains, leurs comportements, leur cognition, leurs attitudes en tant qu'êtres biologiques et sociaux.



I. Introduction

- Psychologie du travail = domaine d'application de la psychologie
 - Elle a pour objet :
 - L'étude des **conduites humaines** de production d'un bien ou de mise en œuvre d'un service, développées dans le cadre d'une **organisation** marchande ou non marchande.
 - Les **conduites** renvoient en premier lieu aux éléments observables des activités de travail (pratiques).
-  Elles englobent également tous les processus internes qui les accompagnent, au niveau cognitif (traitement des problèmes) ou affectif (émotions au travail).

I. Introduction

Historique

- Constat de départ
 - Place considérable dans la **vie des individus**
 - Le développement psychologique se déroule sc (écoles d'abord, puis les entreprises)
 - Le travail constitue un élément essentiel de no
 - **Née à la fin du 19^{ème} siècle** : au début double orie
 - Analyse et amélioration des conditions de T (Vi l'ergonomie
 - PTO, travaux de Binet et Simon en France, Galt application au niveau du recrutement

TESTS BINET-SIMON
Feuille de niveau (1)

NOM ET PRÉNOMS _____
Date de naissance _____ Date de l'examen _____
Age à la date de l'examen _____ Age d'intelligence _____

3 ans	9 ans
* Donner nom de famille. * Répéter 2 chiffres. * Enumérer une gravure. * Répéter phrase 6 syllabes. Montrer nez, œil, bouche.	* Reconnaître pièces de monnaie. * Rendre sur 1 fr. * Définir supérieurement à usage. * Questions faciles. Enumérer les mois.
4 ans	10 ans
* Répéter 3 chiffres. Donner son sexe. Nommer clé, couteau, sou. Comparer 2 lignes.	* Questions difficiles. Ordonner 5 poids. Deux dessins de mémoire. Critiquer phrases absurdes. 3 mots en 2 phrases.
5 ans	12 ans
* Répéter phrase 10 syllabes. * Compter 4 sous simples. Comparer 2 poids. Copier un carré. Jeu de patience.	* Questions difficiles. 3 mots en une phrase. Résister à suggestion de lignes. Plus de 60 mots en 3 minutes. Définir mots abstraits. Deviner le sens de phr. en désordre.
6 ans	15 ans
* Compter 13 sous simples. * Définir par l'usage. Distinguer matin et soir. Copier un losange. Comparaisons esthétiques.	* Répéter 7 chiffres. * Répéter phrase de 26 syllabes. * Interpréter une gravure. Trouver 3 rimes. Problèmes de faits divers.
7 ans	Adultes
* Décrire une gravure. * 9 sous, dont 3 doubles. Main droite, oreille gauche. Nommer 4 couleurs. Exécuter 3 commissions.	Epreuve de décapage. Reconstruire un triangle. Différences de mots abstraits. Roi et Président. Pensée d'Hervieu.
8 ans	
* Répéter 5 chiffres. 2 objets de souvenir. Compter de 20 à 0. Lacunes de figures. Date du jour.	

(1) Les épreuves marquées d'un astérisque sont celles de la première feuille d'interrogatoire.

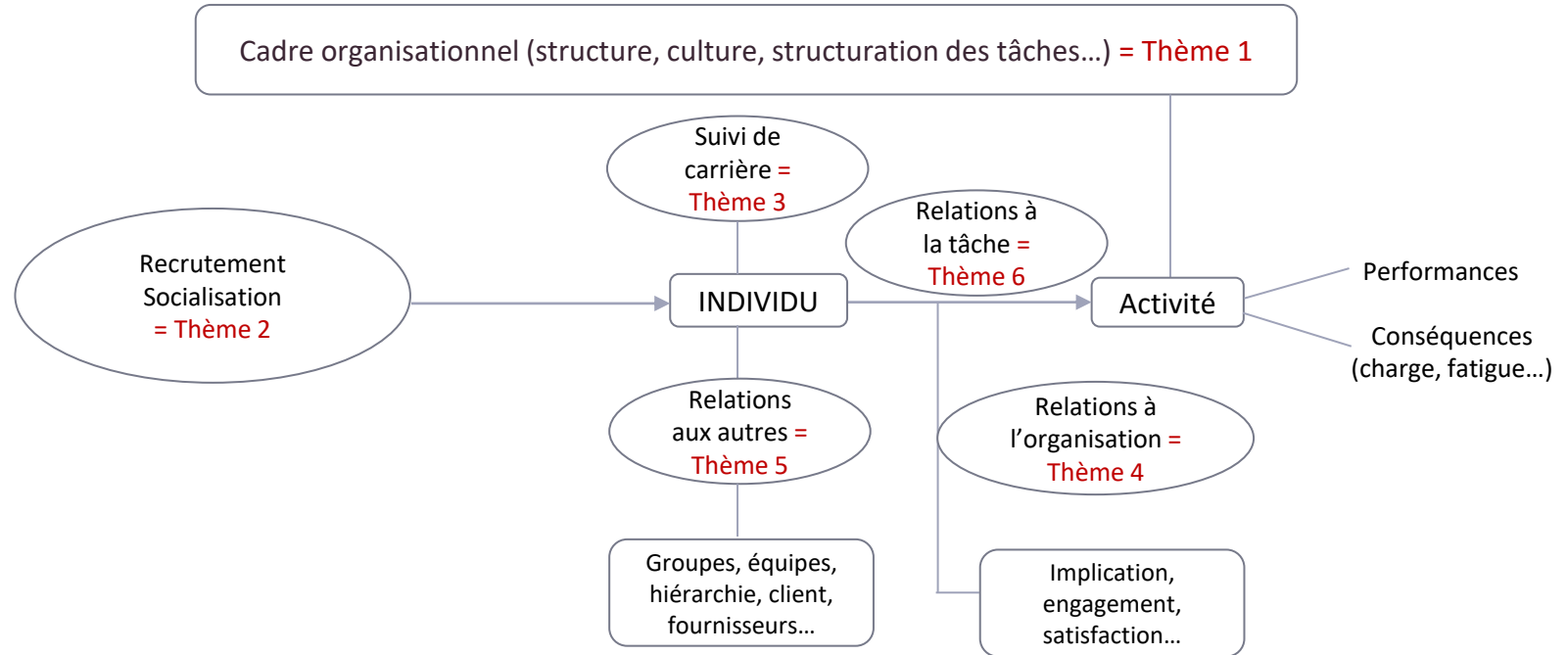
I. Introduction

Historique

- Psychologie industrielle - 1925
 - Contexte de travail
- Entre les 2 guerres
 - Travaux de Mayo (USA) : importance des relations interpersonnelles et des relations de groupe
 - *Psychologie sociale des organisations*
 - *Leadership, motivation, équipes de travail*
 - 2^{ème} guerre mondiale
 - *Apparition de matériels sophistiqués (radars...)*
 - *Adaptation de la machine à l'homme : Human engineering et ergonomie cognitive*

I. Introduction : la PTO

Les grands thèmes de la PTO



I. Introduction

- Objet : **l'homme au travail**, c'est-à-dire l'homme de l'organisation.
- Savoirs construits pour l'action
- Sensible à la demande sociale
- Pluri méthodologique



- Observation, enquête, questionnaire, expérimentation de labo ou de terrain...

I. Introduction

- **Travail et Psyché**

- L'action est ce qui intéresse la psychologie du travail et des organisations : Des humains qui, pour vivre, travaillent à produire des objets et des services et s'organisent pour cela

- Différents types d'activités :

- **Réaliser une tâche sans objectif de permanence ou de création**, sans pouvoir intervenir sur les conditions de réalisation de l'activité : activités « animales » reposant sur la mise en œuvre d'une « force de travail »
- Créer **des objets durables** avec mise en œuvre de savoirs faire, de compétences
- **Organiser le travail ou y participer**



I. Introduction

- **Travail et Psyché**

- La psychologie du travail et des organisations centre son approche sur les **phénomènes psychiques** vécus par les travailleurs dans les organisations
 - Pas seulement échange entre une partie de sa force ou de son intelligence et un salaire
 - Travailleur « engagé » dans le travail au niveau de
 - Son corps
 - Ses sentiments et émotions
 - Ses représentations
 - L'ensemble de ses fonctions psychologiques

=> **Approche systémique**



I. Introduction

- Travail et Psyché

- Travailler :

- **Activité individuelle** : maîtriser le réel, le transformer par ses comportements, actes... sous tendus par des savoirs, des savoirs faire, des habiletés, des compétences...
 - **Activité sociale** : on travaille souvent pour quelqu'un, sous le regard de quelqu'un...
 - Manière de travailler dépendante de la perception que l'on a des attentes d'autrui...
 - **Psychologie du travail et des organisations** : fonction psychologique du travail
 - Le sens du travail



I. Introduction

- L'**association** entre travail et organisation est inévitable, car les organisations :
 - Proposent, structurent, régulent, rendent possible et contraignent l'activité de travail.
- Disciplines liées :
 - En Psychologie :
 - L'ergonomie
 - Psychologie sociale
 - Autres
 - Sociologie du travail et sociologie des organisations
 - Médecine du travail
 - Droit du travail et droit social



I. Introduction

L'ergonomie

- Entretien des rapports étroits avec la PTO
- Terme né en 1857, inventé par un naturaliste polonais. Repris dans un article en 1949 par Murrell (ingénieur).
- « Règles du travail », travail dans le sens grec de « **toute activité productrice d'un résultat** »
- Wisner (1972) : l'ensemble des **connaissances relatives à l'homme** et nécessaires pour concevoir des outils, des machines et des dispositifs, qui puissent être utilisés avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité
- **Adaptation du travail à l'homme**

I. Introduction

L'ergonomie

- Spérandio (1980), 3 champs d'investigation
 - **L'étude des processus** (surtout cognitifs) de l'homme au travail. Elle porte sur la saisie de l'information, son traitement, sa mise en mémoire. Elle traite également de toutes les activités mentales accompagnant la réalisation des tâches.
 - **L'étude des contraintes** qui renvoient au coût de travail pour l'homme (stress, fatigue, insécurité...)
 - **L'étude des aménagements techniques** qui correspond à l'adaptation de la machine, de l'environnement et de l'organisation du travail (Engineering)

I. Introduction

L'ergonomie

- Karnas (1980), 3 perspectives en ergonomie
 - Une **perspective physique** qui s'intéresse aux gestes et postures, ainsi qu'aux conditions d'ambiance
 - Une **perspective systémique et/ou organisationnelle** travaillant sur les systèmes hommes-machines dans une perspective élargie prenant en compte les structures organisationnelles
 - Une **perspective cognitive** qui se focalise sur les dimensions cognitives des activités professionnelles



I. Introduction

L'ergonomie

- Karnas (1980), « cognition, organisation, physique »



Exemple du facteur ?

**Réflexion de 5 min,
individuelle**

II. Le cadre du travail

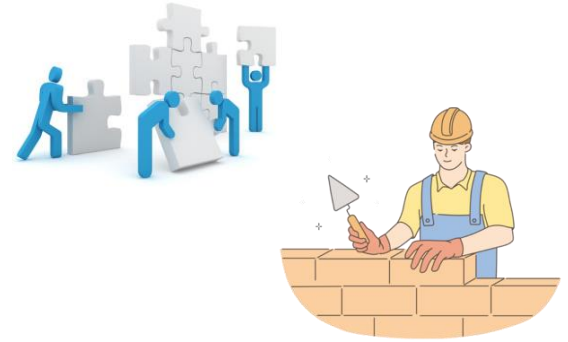
A. Le travail

II. Le cadre du travail

A. Le travail

- Activité consistant à produire un bien ou un service
- Nécessite **un effort orienté** vers un but
- S'exerce dans le cadre de contraintes (plus ou moins)

-> **Son sens varie profondément selon les sociétés**



II. Le cadre du travail

A. Le travail

Le travail : définitions

La malédiction biblique

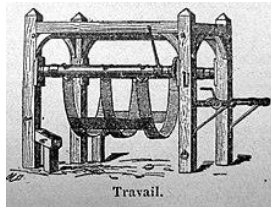
L'humain désobéit, il est chassé du paradis

Travailler pour « gagner son pain »

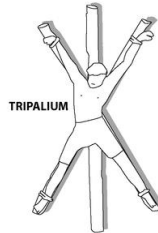
Travail de la femme qui accouche

(...)

« Tripalium » : Immobilisation des chevaux, instrument à trois pieux de torture...



Travail à ferrer



Paire de mot

Ponon et *Ergon* en grec,
Arbeit et *Werk* en allemand,
Labour et *Work* en anglais,
Lavoro et *Opera* en italien

Etymologie ?

En latin : tripallium (torture, douleur)

II. Le cadre du travail

A. Le travail

- En Grèce : travail est méprisé, il est confié aux esclaves
 - Le mot « Ergon » (ayant formé le mot Ergonomie) signifie « toute activité productrice d'un résultat »
- Idem pour l'empire Romain
- Moyen Age : revalorisation progressive des activités commerciales, agricoles et artisanales.
 - Rôle de l'église : association du travail avec de nouvelles valeurs morales (charité et valeur rédemptrice)

II. Le cadre du travail

A. Le travail

- Avant (ancien régime) : Travail du paysan et de l'artisan
 - Compagnonnage : apprenti, puis compagnon, puis maître
 - Système des corporations : système intégré dans lequel le travail est confondu avec le capital (1791 : loi Le Chapelier) interdiction des corporations)
- Protestantisme (Luther) : Travail devient une nécessité morale, un devoir
 - Travailler finira même par constituer une obligation inscrite dans le droit tandis que la mendicité et l'oisiveté, sources de troubles, seront réprimées

II. Le cadre du travail

A. Le travail

- A partir du 18^e siècle :
 - Séparation entre formation et emploi
 - Création des écoles professionnelles (1880)
 - Angleterre : Speenhamland supprimé en 1834
 - Apparition de la notion de chômage (avant via les corporations puis régime d'assurance chômage créé le 31 décembre 1958 pour les salariés de l'industrie et du commerce)

II. Le cadre du travail

A. Le travail

- Changement de point de vue à partir du 19^e siècle : le travail « valorisé » et « la nature humaine »
 - Changements économiques, industrialisation
 - Apparition du paternalisme



- Prise en charge des ouvriers par les entreprises
- Construction sociale correspondant au développement de la société industrielle
- La ville-usine (ex. Le creusot, famille Schneider => fonderie royale)

II. Le cadre du travail

A. Le travail

- Valorisation du travail depuis le milieu du 20^e siècle. C'est « **l'essence de l'homme** » (cf. Marx)
- Jahoda (1982) le travail remplit des fonctions latentes importantes :
 - Il **structure la temporalité** des individus en donnant des contraintes de gestion du temps (horaires, etc...)
 - Il permet **les contacts sociaux** en dehors de la famille
 - Il **insère** l'individu dans **le collectif et l'intègre dans la société**
 - Il définit le **statut social** de l'individu et contribue à la définition de son **identité**
 - Il constitue une **source d'activités**

II. Le cadre du travail

A. Le travail

- Les transformations du travail : changements intervenus progressivement à partir de la seconde partie du 20^e siècle
 - Accroissement de l'autonomie des salariés depuis 1987 (Paugan, 2000), puis diminution entre 2005 et 2013
 - Intensification du travail (Catron, 2004; Valeyre, 2004)
 - En 2005, 35% des salariés déclarent travailler sous forte contrainte temporelle => 34% en 2015
 - En 2005, 12% des salariés déclarent avoir assez de temps pour réaliser leurs tâches => 17% en 2015

= stabilisation de l'intensification du travail

II. Le cadre du travail

A. Le travail

- Les transformations du travail : changements intervenus progressivement à partir de la seconde partie du 20^e siècle
 - Distension du rapport au travail (Lebaube, 1997)
 - Travail de plus en plus « abstrait » : « les tâches sont réalisées à un niveau élevé d'abstraction » (Brangier, Valléry, 2004)
 - Montée de la précarité
 - En 1982, il y avait 736 000 emplois précaires (CDD, intérim, stages et contrats aidés selon l'INSEE)
 - En 1998, il y en avait 1 981 000
 - En 2013, 3.2 millions (soit 14% des salariés)

II. Le cadre du travail

A. Le travail

De Witte (1999) = article de synthèse sur la précarité et l'absence de certitude quant au maintien dans l'emploi.

- Conclusion : réduction du bien-être psychologique et de la satisfaction au travail avec la montée de la précarité.
- **Précarité** amène des troubles physiques et psychosomatiques qui font d'elle un « stresser chronique ». Ces difficultés sont expliquées :
 - au niveau psychologique, par les incertitudes vécues ainsi que par l'absence de contrôle sur les événements à venir
 - au niveau social par les évolutions de la relation d'emploi

II. Le cadre du travail

A. Le travail

- Les transformations du travail : Changements intervenus progressivement à partir de la seconde partie du 20^e siècle
 - Augmentation de la pénibilité au travail et des risques
 - En 1984, 16% des salariés déclaraient des postures pénibles.
En 2013, 40.8 % !



II. Le cadre du travail

B. Les courants d'approche de l'analyse organisationnelle



II. Le cadre du travail

B. Les courants d'approche de l'analyse organisationnelle

- Organiser le travail :
 - Le répartir, le diviser
 - En même temps à **coordonner les tâches** ainsi séparées pour **aboutir à un produit ou à un service cohérent**
- Théories orientées vers l'analyse du comportement humain, différenciées par leur conception sous-jacente du comportement
 - Les **orientations mécanistes**, considérant l'individu au travail comme passif (OST en particulier)
 - Les **orientations constructivistes**, faisant de l'individu un acteur à part entière

II. Le cadre du travail

B. Les courants d'approche de l'analyse organisationnelle

- **Orientation mécaniste** : l'OST
 - Conception particulière de l'organisation du travail : **vision naïve des comportements humaines et de leurs motivations**
 - Appliquer une démarche « scientifique » de conception de la meilleure façon de travailler

- *The one best way*



II. Le cadre du travail

B. Les courants d'approche de l'analyse organisationnelle

- **Orientation mécaniste** : l'OST

- Instruments d'observation, d'analyse et de rationalisation du travail avec, comme outil principal, le **chronomètre**
 - Mesurer le travail, le découper en tâches simples et examiner celles qui peuvent être supprimées.
 - Mission du bureau des méthodes.
 - Concevoir les postes de travail et les « gammes opératoires »
- Division très poussée du travail : plus une tâche est simple et la plus la personne la répète, plus elle est performante



II. Le cadre du travail

B. Les courants d'approche de l'analyse organisationnelle

- Orientation mécaniste : l'OST
 - Construire les normes de temps relatives à chaque tâche afin de réduire les « temps de cycle »
 - Transmettre des prescriptions
 - Peu de formation
 - Pas de compétences autres
 - Motivation par gains financiers



II. Le cadre du travail

B. Les courants d'approche de l'analyse organisationnelle

- Orientation mécaniste : l'OST
 - Le Taylorisme
 - L'idée de base : il existe une convergence d'intérêts entre la direction et les salariés = prospérité de l'employeur si accompagnée de celle des salariés
 - Réduire la **flânerie systématique** observée qui freine la production en mettant en place des méthodes définies par la science (observation)
 - On observe des salariés performants et on dégage des suite de gestes = en éliminant les gestes lents et mal conçus, on définit une séquence idéale qui devra être utilisée par tous

II. Le cadre du travail

B. Les courants d'approche de l'analyse organisationnelle

- Orientation mécaniste : l'OST
 - 2° guerre mondiale en Europe : travail des femmes
- Quelques méthodes issues du taylorisme :
 - La méthode « Bedaux »
 - La méthode « Michelin »
 - La MTM (Methods Time Measurement)



II. Le cadre du travail

B. Les courants d'approche de l'analyse organisationnelle

- La MTM (Methods Time Measurement)
 - M.T.M. définit qualitativement et en durée, des mouvements élémentaires avec lesquels il est possible de reconstituer toute opération industrielle manuelle.

Les applications du M.T.M. sont :

- Le calcul des temps de travail (manuel)
- La simplification du travail
- Le choix des modes opératoires
- L'établissement des standards
- L'ergonomie des postes de travail

Mouvements des membres supérieurs

- Principaux : atteindre, saisir, mouvoir, positionner, lâcher.
- Secondaires : tourner, appliquer pression, désengager mouvement de manivelle

Mouvements visuels :

- Examiner, déplacer le regard

Mouvements des membres inférieurs

- Mouvement du pied, de la jambe.

Mouvement du corps

- Déplacement : marche, pas de côté, rotation du corps
- Flexions : s'incliner, se baisser, poser un genou au sol, s'agenouiller, s'asseoir, se relever.

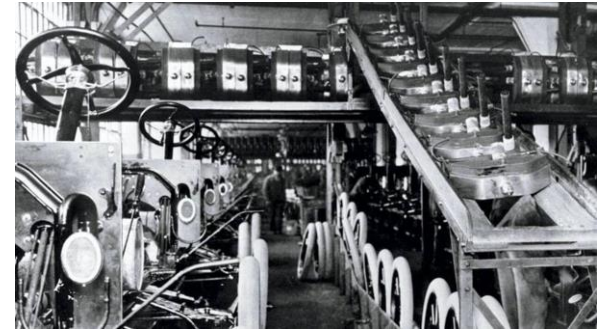


II. Le cadre du travail

B. Les courants d'approche de l'analyse organisationnelle

- Orientation mécaniste : l'OST
 - Le fordisme (Ford, 1863-1947)

- Travail à la chaîne
 - Standardisation
 - Nouvelle pratique salariale
 - Le convoyeur (tapis roulant) impose la cadence à l'ouvrier fixé à son poste



1914 : Henri Ford introduit la chaîne de montage dans son usine

II. Le cadre du travail

B. Les courants d'approche de l'analyse organisationnelle

- Orientation mécaniste : l'Organisation Scientifique du Travail

- Le fordisme /

- Tr

«Notre premier progrès dans l'assemblage consista à apporter le travail à l'ouvrier, au lieu d'amener l'ouvrier au travail» (Ford)

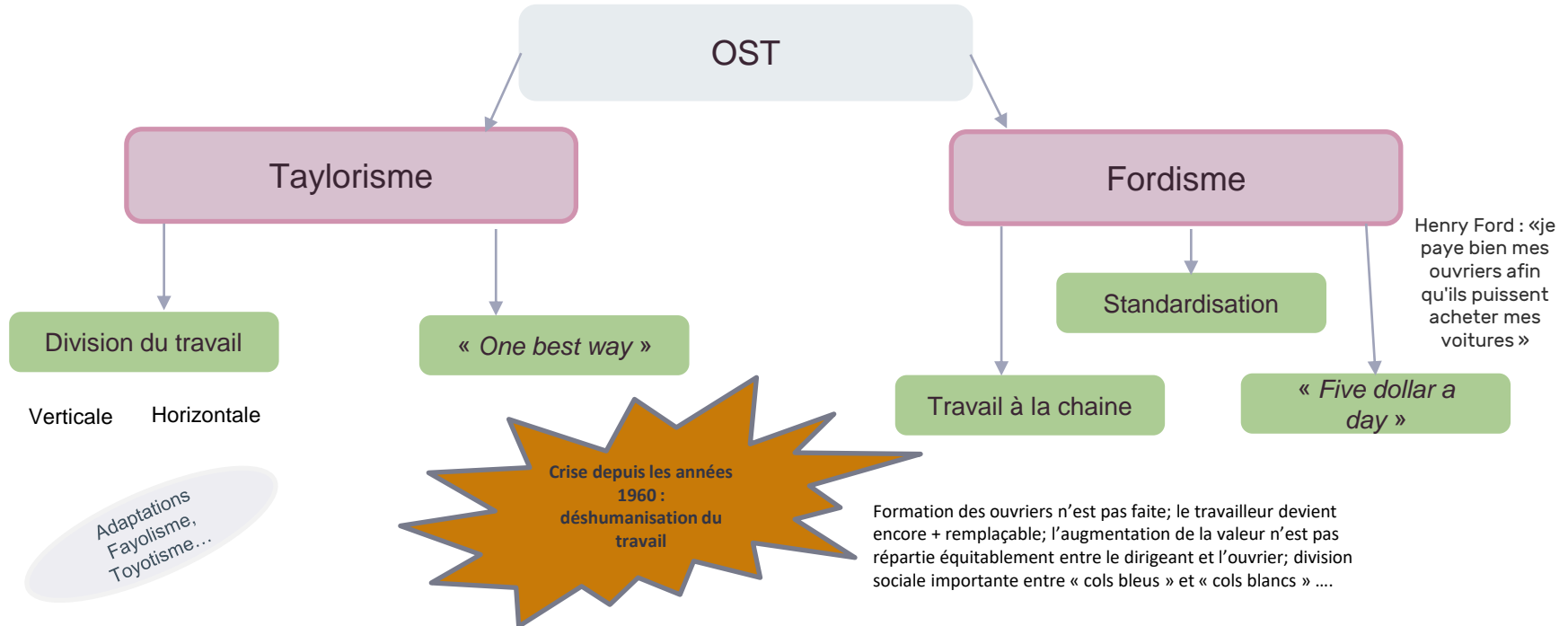
fixé à son poste

1914 : Henri Ford introduit la chaîne de montage dans son usine



II. Le cadre du travail

- Repères historiques de la psychologie du travail



II. Le cadre du travail

B. Les courants d'approche de l'analyse organisationnelle

- **Orientation constructiviste**

Née à la fin du XIXe siècle

Travaux de Mayo => on s'intéresse à l'individu dans un contexte de travail (psychologie industrielle)



Mayo (1880-1949)



1923, Usine Western Electric, la Hawthorne Works (Chicago)

- L'homme ne fonctionne pas comme une machine, il ne réagit pas aux situations telles qu'elles sont, mais telles qu'il les perçoit
- Exercer des initiatives, se sentir solidaire d'un groupe a plus d'effets sur la productivité que les conditions matérielles du travail

II. Le cadre du travail

B. Les courants d'approche de l'analyse organisationnelle

- **Orientation constructiviste**
 - Le salarié devient dans ces modèles, un acteur à part entière avec sa logique et ses projets
- Analyse stratégique (Friedberg, 1977)
 - Idée selon laquelle une organisation n'est pas un simple instrument **rationnellement** mis en place pour atteindre un objectif !
 - Une organisation = constitue un **construit social** permettant le développement de l'action collective

II. Le cadre du travail

B. Les courants d'approche de l'analyse organisationnelle

- **Orientation constructiviste**

- Cozier et Friedberg (1977)

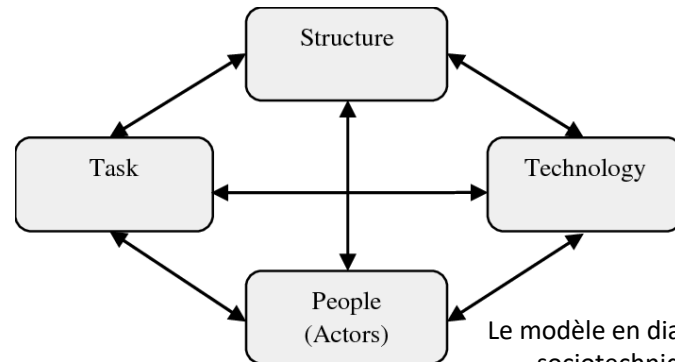
- Concept de « stratégie »

- L'acteur n'est pas un sujet lucide qui poursuit un objectif clair. Les objectifs sont multiples, peuvent se modifier en cours d'action, sont + ou – ambigus ou même contradictoires
- « pourtant son comportement est actif. S'il est toujours contraint, il n'est jamais directement déterminé »
- Il n'est pas rationnel par rapport à des objectifs, mais il l'est par rapport aux opportunités définies par le contexte et par rapport au comportement des autres acteurs

II. Le cadre du travail

B. Les courants d'approche de l'analyse organisationnelle

- **Autre orientation : l'approche socio-technique**
 - Un juste équilibre entre l'école classique (tout est dans la technique) et l'école des relations humaines (tout est dans les relations humaines)
- Boisvert (1980) : l'approche sociotechnique préconise un équilibre entre **l'homme et la technologie**



Le modèle en diamant du système sociotechnique de Leavitt

II. Le cadre du travail

B. Les courants d'approche de l'analyse organisationnelle

- **Autre orientation : l'approche psychanalyste**
 - Rôle des processus psychologiques inconscients au niveau de la vie sociale
 - Double apport à l'analyse organisationnelle
 - Eclairer les relations interpersonnelles (types de relation au leader du groupe)
 - Analyser la dynamique globale des organisations
 - Analyser les phénomènes de groupe (par exemple, Jacques, 1968 : les systèmes organisationnels permettent aux individus de lutter contre les angoisses primitives, comme les angoisses paranoïdes et dépressives)

II. Le cadre du travail

C. Les structures organisationnelles

- Pour atteindre leurs objectifs, les organisations vont **diviser le travail** entre les individus et les services. Cette division est complétée par des procédures organisant les relations entre les acteurs et coordonnant les activités !
- Ces 2 opérations permettent d'établir des relations stables constitutives de la structure.



Modèle F
ORDRE DE MISSION

ENTRÉE DE L'ÉTABLISSEMENT

M. (nom, prénom) :

Fonction dans l'établissement :

en matière de service, le client :

(qualifier les dates et le déplacement dans plusieurs jours)



II. Le cadre du travail

C. Les structures organisationnelles

- La structure peut être caractérisée par différentes variables :
 - Le **degré de spécialisation** qui traduit le caractère + ou – poussé de la division du travail
 - Le **degré de standardisation** (existence de procédures au niveau des tâches)
 - Le **degré de formalisation** (présentation écrite des procédures)
 - Le **degré de centralisation-décentralisation** (latitude décisionnelle laissée aux subordonnés)
 - Le **critère de regroupement** des salariés (par fonction ou par produit)
 - La **taille des unités** constituées
 - La **hauteur de la pyramide hiérarchique**

II. Le cadre du travail

D. La structuration du travail

- Description du poste de travail, plusieurs caractéristiques
 - **La spécialisation horizontale**
 - Variété des tâches des salariés
 - Si forte, tâche limitée et répétitive
 - **La spécialisation verticale**
 - Contrôle que le salarié exerce sur son travail
 - Si forte, peu de responsabilités
 - **La standardisation**
 - Existence de règles à suivre
 - Procédures très définies (tâche prescrite détaillée)

II. Le cadre du travail

D. La structuration du travail

- Suite aux problèmes du fordisme, nombreuses expériences
 - **Rotation des tâches**
 - Rupture de la monotonie ?
 - **Elargissement des tâches**
 - Tâches de même nature, mais plus nombreuses
 - Plus grande diversité, augmentation du temps de cycle
 - Mais, ajout de tâches tout aussi inintéressantes les unes que les autres
 - Souvent augmentation de la charge de travail

II. Le cadre du travail

D. La structuration du travail

- Suite aux problèmes du fordisme, nombreuses expériences
 - **Enrichissement des tâches**
 - Travaux de Herzberg, recensant les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail, qui montrent qu'ils sont différents
 - Satisfaction (et performance) : facteurs de contenus du travail (responsabilité, reconnaissance)
 - Insatisfaction : facteurs de contexte (salaires, conditions de travail)
 - **Donc, intervertir sur le contenu du travail : tâche plus large, responsabilités, autonomie...**

II. Le cadre du travail

E. La culture organisationnelle

- Ruigrok et Achtenhagen (1999)
 - « La culture est constituée de normes, de croyances, d'opinions et de comportements partagés par les membres d'une organisation et enseignés aux nouveaux, qui portent sur les actes à mettre en œuvre ou sur la manière de traiter divers problèmes organisationnels »



II. Le cadre du travail

E. La culture organisationnelle

- Les déterminants de la culture organisationnelle
 - **Le cadre national**

Les attitudes mentales selon Trompenaars & Turner (2003)

- L'individualisme-collectivisme qui traduit le poids du collectif sur l'individu
- L'objectivité-subjectivité qui renvoie à l'expression de sentiments personnels au travail
- L'universalisme-particularisme qui rend compte de l'application ou non de règles à toutes les situations
- Le caractère diffus ou limité de la culture qui concerne la séparation ou non des vies personnelles et professionnelles

II. Le cadre du travail

E. La culture organisationnelle

- **La politique de l'organisation**
 - Développement d'une culture organisationnelle passe par différents «medias», comme la communication d'entreprise, la politique de recrutement, la formation, la gestion symbolique (vocabulaire utilisé: usager ou client...)
- **Les sous-cultures et les positions dans l'organisation**
 - Différentes sous-cultures dans une entreprise : des cultures propres aux différents groupes sociaux, se façonnent dans le cadre des rapports organisés du travail...
 - 4 cultures différentes selon Sackmann (1992) : **retrait, fusion, négociation et affinités** (modèles de relation aux collègues, au groupe de travail, à la hiérarchie...)

II. Le cadre du travail

F. Le changement dans les organisations

- La situation de changement

- Définie par plusieurs paramètres

- Le **contexte**
- La **nature du changement** : ampleur (niveau opératoire ou stratégique), contenu (technologies, organisation du T, gestion du temps...), contour (large ou pas), degré d'innovation...
- Le **pilotage et la procédure** : statut du pilote (interne/ externe), soutiens, procédure
- Les **enjeux pour le personnel affecté**: ce qu'ils gagnent ou perdent, à court terme, moyen terme ou long terme

Greenberg et Baron (1992), 7 réactions possibles: quitter l'organisation , faire de la résistance active, faire de l'opposition, l'acquiescement, l'acceptation/modification, l'acceptation, le soutien actif.



II. Le cadre du travail

F. Le changement dans les organisations

- **La situation de changement**

- **La conduite du changement**

- Elaboration d'un diagnostic, en fonction de l'efficacité de l'organisation

Une efficacité multiforme :

- Mais est souvent envisagée sous l'angle économique
- Conception sociale : prend en compte la satisfaction au T et l'engagement organisationnel
- Perspective systémique : pérennité dans l'environnement

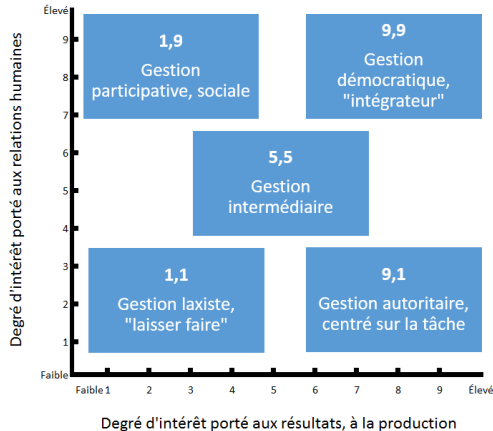
II. Le cadre du travail

F. Le changement dans les organisations

- La situation de changement
 - La conduite du changement

- L'école du développement organisationnel (Beckard, 1975)

Défend une stratégie globale d'intervention associant les personnes concernées à l'élaboration du diagnostic et à la mise en œuvre du changement



☐ Méthodes :

- Sessions de sensibilisation au travail d'équipe,
- Enquête restituée consistant à approfondir, avec les groupes concernés, les résultats recueillis
- Utilisation de la *managerial grid* (Blake et Mouton, 1969) qui permet de repérer les styles personnels de management

II. Le cadre du travail

F. Le changement dans les organisations

- **La situation de changement**
 - **La conduite du changement**
 - Morin et al. (1994) : perspective intégrée de **l'efficacité organisationnelle**.
 - 4 dimensions :
 - **L'efficacité économique** (économie des ressources, productivité, c'est-à-dire rapport entre les biens produits par rapport aux ressources utilisées)
 - **La pérennité de l'organisation** (rentabilité financière, satisfaction des besoins de la clientèle...)
 - **La valeur des ressources humaines** (engagement organisationnel, développement des compétences, qualité ou quantité de production...)
 - **La légitimité de l'organisation auprès de groupes externes** (bailleurs de fonds, clientèle, organismes régulateurs...)