

Module 6

(DAS / MAS)

Crédits ECTS : 4

Lieu : Genève

Comportements Organisationnels et Psychologie du Travail

Le champ du comportement organisationnel et la psychologie du travail ont pour objet la **description et l'explication des comportements individuels et de groupes dans les organisations.**

Ils s'attachent à comprendre les dynamiques complexes (sociales, émotionnelles et cognitives), qui sous-tendent les principaux comportements manifestés en situation de travail, que ceux-ci soient bénéfiques (implication et coopération, créativité et innovation, performance et productivité, fidélité, altruisme et citoyenneté) ou plus dommageables à l'individu et à l'organisation (stress et burnout, absentéisme et autres comportements de retrait).

Une attention particulière est accordée à l'influence des modes d'organisation du travail, des styles de management de proximité et des pratiques de gestion des ressources humaines sur les réactions et attitudes des membres du personnel et, au-delà de cela, aux répercussions humaines des mutations socio-économiques, des changements technologiques et des évolutions de la relation d'emploi observables dans divers secteurs d'activité et catégories de personnel.

Le comportement organisationnel et la psychologie du travail sont des disciplines à **fondement scientifique**, dont les concepts et modèles théoriques sont construits et affinés après confrontation systématique et critique aux observations et données collectées au sein des entreprises. Ce sont aussi des disciplines à **finalité appliquée**, qui visent à identifier les leviers d'action, adaptés aux spécificités des contextes organisationnels et profils d'employés, que le management peut mobiliser pour améliorer l'efficacité de l'organisation, d'une part, le bien-être et la collaboration du personnel, d'autre part.

Objectifs

- > S'approprier les principes génériques du comportement organisationnel et être capable de les appliquer pour analyser les problématiques humaines au sein des organisations ;
- > Comprendre les processus d'engagement, d'identification, d'échange social et de motivation qui sous-tendent les comportements et réactions des personnes dans les organisations ;
- > Être capable de définir stress et burnout, de décrire la réponse de stress et d'expliquer en quoi le stress est pathogène, développer une connaissance de base des outils de mesure du burnout, et être au fait des débats entourant la caractérisation du burnout ;

- > Identifier l'influence que peut avoir la conception du travail (job design) et le degré d'autonomie et de participation aux décisions sur les comportements et attitudes au travail ;
- > Décoder et mettre en contexte les différentes façons d'exercer l'autorité et d'orienter les comportements vers un but commun, du commandement jusqu'au leadership partagé ;
- > Décoder les caractéristiques et dynamiques d'équipe qui conduisent tantôt au conformisme, tantôt à la créativité et à l'innovation ;
- > Définir et expliquer le rôle des valeurs personnelles et organisationnelles dans les dynamiques individuelles et collectives ;
- > Mobiliser les concepts proposés pour analyser le phénomène actuel des entreprises dites libérées : quelles sont les caractéristiques de ces organisations et comment peuvent-elles influencer le « bonheur » au travail ? ;
- > Etre capable de recul par rapport à l'idéal du « Happy-productive worker », en prenant aussi conscience des côtés sombres et effets pervers potentiellement associés aux dynamiques analysées par le comportement organisationnel ;
- > Evaluer sur base de méthodes éprouvées et analyser le vécu d'un.e salarié.e interviewé.e à l'aide d'un des cadres théoriques proposés et, à partir de cette analyse, proposer des leviers d'action en matière de management.

Thématique fil rouge

L'entreprise libérée rend-elle les travailleurs plus heureux ?

Popularisé par des ouvrages récents ou plus anciens, par des reportages télévisés et des conférences médiatisées, et même par une bande-dessinée, le concept d'« entreprise libérée » séduit et fait des émules dans toutes les générations et dans tous les secteurs d'activité. Des entreprises du monde entier, y compris en Suisse, en Belgique et en France, revendiquent avoir mis en place ce modèle, pour le plus grand bien de leur travailleurs ... et de leur chiffre d'affaire. Des dirigeants y cherchent l'inspiration d'un nouveau management. Des salariés déçus y voient la possibilité d'y renouer le lien au travail.

Plus discrètement, des questionnements et critiques émergent pourtant. Certains académiques¹ n'y voient rien de plus que la résurgence de modèles d'organisation depuis très longtemps éprouvés, tels que celui des équipes semi-autonomes de travail, ou un concept fourre-tout amalgamant sous le même emballage accrocheur des réalités très hétérogènes, allant de la gouvernance coopérative à la pratique du télétravail. Des syndicalistes dénoncent une nouvelle idéologie manipulatrice, fondée sur la pression sociale et l'intériorisation du contrôle, menaçant les acquis sociaux de base que sont, par exemple, la délimitation du temps de travail ou la négociation et l'objectivation des règles de gestion du personnel. Cette quête

¹ Gilbert, P., Teglberg, A. & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 1(1), 38-49.
Gilbert, P., Raulet-Croset, N. & Teglberg, A. (2020). Quelles formes de contrôle dans l'entreprise libérée ? Deux études de cas. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3(3), 3-23.
Mattelin-Pierrard, C., Bocquet, R. & Dubouloz, S. (2020). L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette : Une revue systématique de la littérature. *Revue française de gestion*, 6(6), 23-51.
Grimand, A. (2021) Puissance et paradoxes de la métaphore de l'entreprise libérée. 31^{ème} Congrès de l'AGRH, Tours.

du « bonheur au travail » éveille aussi des interrogations philosophiques² : qu'est-ce que le bonheur ? Devenirait-il source d'une nouvelle servitude ? Comme le suggère l'étymologie du terme, le travail n'est-il pas d'emblée un espace de souffrance potentiel ?

Les données scientifiques manquent encore pour traiter rigoureusement cette question à l'avant plan de l'actualité.

Et pourtant, le comportement organisationnel et la psychologie du travail n'ont pas attendu ces interrogations et expérimentations récentes pour explorer le modèle du « Happy-productive worker ». Des concepts robustes et bien étudiés sont aujourd'hui disponibles pour caractériser les dimensions d'une organisation qui « rend heureux » et définir les composantes de ce que serait le « bonheur au travail ». A l'inverse, les dynamiques et facteurs de stress et de burnout sont aussi bien connus, Ces concepts seront au cœur de ce module et nous serviront pour analyser avec recul ces entreprises qui disent rendre leurs travailleurs heureux.

Contenu et programme³

PARTIE 1

Dynamiques et ressorts d'engagement au travail

SÉQUENCE 1 : LE MODÈLE DU HAPPY-PRODUCTIVE WORKER

- Le modèle du Happy-Productive Worker : conception du bien-être au travail en comportement organisationnel et psychologie du travail et lien avec performance au travail
- Le phénomène des « Entreprises libérées » : documentaire de Martin Meyssonnier « Le bonheur au travail » (Arte, 2014)

SÉQUENCE 2 : LA QUÊTE DU BONHEUR AU TRAVAIL : DE L'ENGAGEMENT CALCULÉ À LA RECHERCHE DE SENS ET DE PLAISIR DANS LE TRAVAIL

- Formes et conséquences de l'engagement organisationnel
- Mesurer l'engagement : études Gallup et autres
- Un pas plus loin : vers l'empowerment, la motivation auto-déterminée, le sens et le plaisir au travail

SÉQUENCE 3 : LES RESSORTS DE L'ENGAGEMENT : IDENTIFICATION ET ÉCHANGE SOCIAL

- L'identification à/dans l'organisation : sources et cibles d'identification, identifications multiples, conflits, ruptures et transformations identitaires
- L'échange social : échange économique vs échange social ; réciprocité et confiance ; contrat psychologique ; support organisationnel

SÉQUENCE 4 : A VOUS DE JOUER : L'ENGAGEMENT AU FIL DES MUTATIONS DU TRAVAIL (DES TRENTE GLORIEUSES À LA CRISE DU COVID-19)

- L'histoire de Martine au travail : analyse de la dynamique et des ressorts d'engagement de chaque personnage

² Le Garrec, S. (2021). *Les servitudes du bien-être au travail : Impacts sur la santé*. Toulouse, France: Érès.

³ A noter : la structure du site moodle de ce module est alignée sur ce programme.

SÉQUENCE 5 : LA FACE SOMBRE DE L'ENGAGEMENT : STRESS ET BURNOUT

- Stresseur, réponse de stress et stress insoluble
- Impact du stress professionnel sur la santé psychologique et physique
- Le phénomène du burnout
- Burnout ou dépression liée au travail ?

PARTIE 2

Les leviers d'action sur l'engagement au travail

SÉQUENCE 6 : CONCEPTION DU TRAVAIL : DU JOB DESIGN AU JOB CRAFTING

Enrichir le travail pour l'humaniser ; équilibrer demandes et contrôle pour limiter le stress ; proactivité et job crafting pour s'adapter à l'imprévisible.

SÉQUENCE 7 : AUTORITÉ ET LEADERSHIP : DU COMMANDEMENT AU LEADERSHIP PARTAGÉ

Pression et légitimation ; leadership centré sur la tâche et centré sur les relations ; leadership transactionnel et transformationnel ; leadership serviteur, leadership partagé.

SÉQUENCE 8 : EQUIPE : DU CONFORMISME À L'INNOVATION

Etapas et dimensions de la vie d'une équipe ; l'équipe comme lieu de pression au conformisme ; l'équipe comme levier de changement, de créativité et l'innovation.

SÉQUENCE 9 : VALEURS ET CULTURE DANS LES ORGANISATIONS

Culture et sous-cultures ; les composantes et dimensions culturelles ; person-organization fit ; modèle attraction-sélection-attribution

SÉQUENCE 10 : A VOUS DE JOUER : L'ORGANISATION QUI « REND HEUREUX »

- Analyse des « entreprises libérées », présentées dans le reportage « Le bonheur au travail » de Martin Meysonnier
- Travail individuel : cadrage, technique des incidents critiques et questionnaire éventuel.

Plan de la formation 2022

En 2022, le module sera donné essentiellement en présence à Genève, en alternant des temps d'apports théoriques et des temps consacrés à l'appropriation, à l'application et à la discussion autour d'études de cas.

Néanmoins, un travail à distance est également prévu sous forme de :

- travail préparatoire asynchrone à fournir avant le démarrage du module et entre les deux sessions du module : lectures de base, préparation d'études de cas et visionnement de documents vidéos.
- travail à distance synchrone par zoom les samedis matin : séances d'échanges avec l'enseignant ou l'enseignante

Le plan suivant donne un aperçu détaillé des différentes plages de travail prévues, en présence et à distance.

Avant jeudi 9 juin	<p>Travail préalable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visionner reportage « Le bonheur au travail » de Martin Meysonnier (1h24) • Lire chapitres 7 et 8 sur « Motivation » dans Robbins et Judge • Lire étude de cas « Martine au travail » <p>Pour celles et ceux qui n'ont pas suivi le module 1 ; il est conseillé de visionner la capsule "Les principes de bases du comportement organisationnel" (30'), y inclus l'exercice d'analyse du cas Envol</p>	A distance en asynchrone
Jeudi 9 juin 9h-17h30	<ul style="list-style-type: none"> • Introduction et présentation du module 6 • Séquence 1 : Le modèle du happy-productive worker • Séquence 2 : La quête du bonheur au travail • Etude de cas : L'histoire de Martine au travail – 1^{ère} partie (dans séquence 4) 	A Genève avec Nathalie Delobbe
Vendredi 10 juin 9h- 17h30	<ul style="list-style-type: none"> • Séquence 3 : Les ressorts de l'engagement : identification dans les organisations, échange social et contrat psychologique • Etude de cas : L'histoire de Martine au travail – 2^{ème} partie (dans séquence 4) • A vous de jouer (séquence 10) : Travail de validation individuel : cadrage, technique des incidents critiques et questionnaire éventuel 	A Genève avec Nathalie Delobbe
Samedi 11 juin AM	<ul style="list-style-type: none"> • Séquence 5 : Stress et épuisement au travail <p>Travail préparatoire avant la rencontre avec l'enseignant : Visionner capsules 1 à 3 sur Moodle - partie 1 - séquence 5 (2 heures)</p> <p>Rencontres à distance en petits groupes avec R. Bianchi : s'inscrire sur moodle à l'une des trois plages suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samedi 11 juin de 11h à 12h30 - Samedi 25 juin de 9h à 10h30 - Samedi 25 juin de 11h à 12h30 	A distance synchrone avec Renzo Bianchi
Avant le jeudi 23 juin	<p>Travail préalable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lire les 4 chapitres dans Robbins et Judge : <ul style="list-style-type: none"> ○ 9. Le comportement de groupe : les fondamentaux ○ 10. Le travail en équipe ○ 12. Leadership ○ 16. La culture organisationnelle • Lire les mini-cas : Holacracy à la Poste, InterContinental, Des infirmières convaincantes, Da-vidson Code <p>Pour celles et ceux qui n'ont pas suivi le module 3, il est conseillé de visionner capsule « Mesurer l'engagement » (30 minutes)</p>	A distance en asynchrone
Jeudi 23 juin 9h – 17h30	<ul style="list-style-type: none"> • Levier 1 : Du job design au job crafting + cas « Holacracy à la Poste » • Levier 2 : Du commandement au leadership partagé + cas « InterContinental » • Levier 3 : Equipes : du conformisme à l'innovation + cas « Des infirmières convaincantes » 	A Genève avec Nathalie Delobbe
Vendredi 24 juin 9h – 17h30	<ul style="list-style-type: none"> • Levier 4 : Valeurs et culture dans les organisations + cas « Da-vidson code » <p>A vous de jouer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise qui rend heureux : analyse du reportage « La bonheur au travail » • Travail de validation individuel : suivi et questions-réponses <p>Conclusion du module</p>	
Samedi 25 juin - 9h-12h	<p>Rencontres à distance en petits groupes avec R. Bianchi : sur RDV pris sur moodle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samedi 25 juin de 9h à 10h30 - Samedi 25 juin de 11h à 12h30 	A distance synchrone Avec R. Bianchi

Evaluation

La validation de ce module sera basée sur un **travail écrit individuel** (maximum 10 pages, Times 12, simple interligne + entretien retranscrit ou autres données collectées en annexe) à rendre le **lundi 8 août** au plus tard.

Au vu des transformations des modes d'organisation du travail, accélérées encore par la crise sanitaire et l'expansion du télétravail, ce travail vise à explorer les deux questions suivantes :

- Comment comprendre la dynamique, les dimensions et les facteurs de l'engagement, de la motivation et/ou de la santé d'un.e salarié.e ?
- Quelles sont les modes d'organisation et pratiques de management qui peuvent contribuer à préserver l'engagement, la motivation et la santé en situation de travail?

Plus spécifiquement, pour ce travail, il est demandé de **choisir un des cadres théoriques aborder dans le cours** pour analyser le vécu d'un.e salarié.e, par exemple :

1. **Identification et engagement organisationnel** : formes et cibles d'engagement, identité personnelle et identités sociales, rôles sociaux, processus de construction identitaire
2. **Echange social et engagement organisationnel** : don et contre-don, échange social ou l'échange transactionnel, réciprocité et confiance, contrat psychologique
3. **Motivation au travail** : motivation contrôlée/extrinsèque ou autonome/intrinsèque, empowerment et auto-détermination, valeurs, sens et plaisir au travail
4. **Stress et burnout** : liens entre efforts professionnels, récompenses professionnelles et dépression professionnelle

Concrètement, ce travail consiste à :

- Réaliser un entretien approfondi structuré avec un.e salarié.e (3 salarié.es pour la thématique 4), en mobilisant au moins une de ces méthodes de collecte de données :
 - Questionnaire : mesure des variables d'intérêt au moyen d'outils fournis par les enseignants lors du cours (obligatoire pour la thématique 4, optionnel pour les thématiques 1, 2, 3)
 - Technique des incidents critiques (pour les thématiques 1, 2 et 3)
- Evaluer le profil de la personne interviewée à l'aide du cadre théorique choisi : Analyser son vécu et ses réactions et comprendre les facteurs organisationnels susceptibles de les expliquer
- Formuler des recommandations d'action pour le management de cette personne.

Bibliographie

1- Ouvrages généraux de référence

Robbins, S., & Judge, P. (2018). *Comportements organisationnels*. Pearson, 18ème édition.

Lévy-Leboyer, C., Louche, C., Rolland, J.-P. (2006.). *RH : Les apports de la psychologie du travail* (Tome 2 – 2^{ème} édition). Paris : Éditions d'Organisation.

Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., Mignonac, K. (2005). *Comportement organisationnel (Vol. 1). Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. Bruxelles : De Boeck

El Akremi, A., Guerrero, S., Neveu, J.P. (2006). *Comportement organisationnel (Vol. 2). Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*. Bruxelles : De Boeck

Rojot, J. Roussel, P.Vandenberghe, C. (2009). *Comportement organisationnel (Vol. 3). Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*. Bruxelles : De Boeck

2- Bibliographie thématique et ressources vidéo

Pour chacune des thématiques abordées dans le cours, un dossier sur Moodle reprend des chapitres d'ouvrage, articles scientifiques de référence et documents vidéo, en distinguant :

- les lectures de base, recommandées pour documenter le travail de validation, selon le cadre théorique choisi
- des lectures d'approfondissement, permettant de découvrir fondements et débats scientifiques relatifs aux concepts et thématiques abordées
- des capsules vidéos enregistrées par les enseignants, permettant de découvrir ou approfondir les thématiques vues dans le module
- des liens vers des documents vidéos complémentaires

Intervenants



Nathalie Delobbe,

Docteure en psychologie et anciennement professeure de gestion des ressources humaines à l'Université catholique de Louvain, Belgique.

Professeure ordinaire en Formation des adultes et apprentissages dans les organisations, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève.

Directrice du MAS en Management, Ressources Humaines et Carrières, responsable scientifique du module.

Renzo Bianchi



Docteur en psychologie de l'Université Bourgogne Franche-Comté, France.

Professeur Associé en Psychologie, Département de Psychologie, Université norvégienne de sciences et de technologie, Norvège

Anciennement, chercheur (Fonds National Suisse de la recherche scientifique) et chargé d'enseignement en psychologie de la santé au travail, Institut de Psychologie du Travail et des Organisations, Université de Neuchâtel

Relation avec le programme

Ce cours fait partie du programme interdisciplinaire du DAS/MAS.